

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS APLICÁVEIS À REALIDADE
DAS FACULDADES DE ADMINISTRAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR BRASILEIRAS

Valéria Riscarolli

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe de Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

VALÉRIA RISCAROLLI

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS APLICÁVEIS À REALIDADE
DAS FACULDADES DE ADMINISTRAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Riscarolli, Valéria

Estratégias de captação de recursos aplicáveis à realidade das faculdades de administração de instituições de ensino superior brasileiras / Valéria

Riscarolli. -- São Paulo, 2007.

195 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007

Bibliografia.

1. Captação de recursos financeiros 2. Instituições de ensino – Brasil
3. Faculdade – Administração I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.15

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por colocar em meu caminho pessoas tão especiais, que me incentivaram a chegar até aqui.

Agradeço ao professor Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, pela orientação deste trabalho, especialmente, pela paciência e estímulo constante que a mim dedicou.

Agradeço, também, ao professor Dr. Leonel Cezar Rodrigues, marido e companheiro de todos os dias, em especial pela dedicação, incentivo e por aceitar a privação de nossos momentos juntos, para que eu pudesse concluir este trabalho. A ele, deixo os mais sinceros agradecimentos.

Aos meus pais, Geraldino Riscarolli e Yone Riscarolli (*in memoriam*), pelo apoio e suporte que sempre me deram para que eu alcançasse mais esta etapa.

Agradeço ainda aos amigos de curso e do Grupo de Pesquisa em Planejamento Estratégico e Empreendedorismo, pelas relevantes contribuições que fizeram a este trabalho, contribuindo ainda mais para o meu crescimento acadêmico.

Agradeço aos Professores do curso de doutorado, que sempre contribuíram para a minha formação.

Agradeço, em especial, aos amigos Émerson Maccari e Fernando Cesar Lenzi, pelos momentos de descontração proporcionados, fazendo com que a carga de trabalho parecesse mais leve do que realmente era.

A todas as Instituições de Ensino Superior pesquisadas, incluindo os profissionais das mesmas, que gentilmente aceitaram conversar e fornecer informações para a valorização deste trabalho, deixo aqui o meu agradecimento.

Enfim, a todos que de uma forma ou de outra foram essenciais para a realização deste trabalho e pela conclusão de mais uma etapa da minha vida, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A questão da sustentabilidade econômica das instituições de ensino superior (IES) no Brasil vem sendo cada vez mais discutida como uma questão estratégica. No setor público, a dificuldade do Estado de garantir verbas para a sustentabilidade das instituições mostra que há restrições a investimentos para melhoria da qualidade e expansão dessas instituições. No setor privado, a dependência quase exclusiva das mensalidades dos alunos também torna-se um forte restritivo da capacidade de investimentos em infra-estrutura, qualidade dos serviços educacionais e pesquisa. Alternativas financeiras, por isso, impõem-se como importante suporte à sobrevivência e continuidade das instituições. Captação de recursos na sociedade pode ser uma alternativa viável, usada comumente pelas IES norte-americanas e tem se transformado em item indispensável em seu orçamento. Seria possível aplicar as estratégias de captação usadas pelas instituições norte-americanas em faculdades de Administração no Brasil? Esta pesquisa estuda a exequibilidade de aplicação das estratégias de captação usadas por aquelas instituições na realidade das suas congêneres brasileiras. O método usado foi um estudo de multicaso, em três instituições norte-americanas, uma pública e duas privadas, e em três congêneres brasileiras, avaliando-se contexto, origem e estrutura, papel e finalidades, estratégias, cultura e legislação, e voluntariado. Os principais resultados indicam que nas estratégias de captação das instituições estrangeiras pesquisadas as atividades de captação são centralizadas, usufruem de contexto cultural e legal positivo para a doação, focam mais em indivíduos do que em empresas e atrelam as solicitações a atributos institucionais de credibilidade, garantia de execução dos projetos, flexibilidade, conveniência e interesse dos doadores. Um grande contingente de voluntários é utilizado na captação dessas instituições. As conclusões são de que não há restrições significativas para a aplicação das estratégias usadas pelas instituições norte-americanas na realidade brasileira. A captação de recursos nas congêneres brasileiras é ainda incipiente, não é item orçamentário e voluntários não são utilizados para este fim. Finalmente, contribuições à formulação de estratégias de captação nas instituições brasileiras são sugeridas.

ABSTRACT

The economic sustainability of higher education institutions in Brazil becomes a strategic issue for these institutions' survival. For public institutions, Government hurdles to guarantee financial resources cause a strong restriction to investments in quality improvement and institutional expansion. For private institutions, exclusive dependence on tuition causes, on the other hand, a strong restriction to the ability to keep infra-structure, quality of educational services and research abreast. Hence, financial alternatives are vital for continuity of these institutions. Fundraising could be a viable alternative, since this is a commonly used way by American higher education institutions and is an indispensable budget item. Would it be possible to use American higher education fundraising strategies in Brazilian Management School of higher education? This research targets at studying the viability of transferring American higher education fundraising strategies to the Brazilian counterparts. A multicase study was used to study three American, one public and two private, higher education institutions and three Brazilian similar institutions. Context, Structure and Origins; Role and Function; Strategies; Culture and Legislation and Volunteering were studied. Main results indicate that American researched institutions centralize fundraising activities, take advantage of cultural and legal context, target more individual donors than organizations and link soliciting to institutional attributes like credibility and continuity of projects. They also leverage on campaigns' attributes such as convenience, flexibility and donors interest. Main conclusions show that there is no serious restrictions to use American higher education fundraising strategies in the Brazilian counterparts. Fundraising among Brazilian higher education institutions is still very incipient, it did not become yet a budget item and volunteers are not used whatsoever. Finally, contributions to fundraising strategy formulation for Brazilian higher education are proposed.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE GRÁFICOS	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Definição da Situação Problema	14
1.2 Perguntas de Pesquisa	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Relevância da Pesquisa	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Considerações Preliminares	21
2.2 Sustentabilidade	23
2.2.1 Sustentabilidade Econômica nas Instituições de Ensino Superior Públicas	24
2.2.2 Sustentabilidade Econômica nas Instituições de Ensino Superior Privadas	27
2.2.3 Tendências na Sustentabilidade Econômica das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas	29
2.3 Estratégia – conceitos e aplicabilidade no ambiente da captação	31
2.4 Captação de Recursos.....	35
2.4.1 Conceitos de Captação de Recursos.....	35
2.4.2 Números da Captação de Recursos nos Estados Unidos e no Brasil	38
2.5 Estruturas Institucionais para Captação: <i>Advancement</i> , Desenvolvimento e Captação.....	42
2.6 O Programa de Desenvolvimento	44
2.6.1 Pirâmide de Captação.....	45
2.6.2 Campanhas	47
2.6.3 Inteligência da Captação	48
2.6.4 Técnicas de Captação	49
2.6.5 Fundações e Empresas	50
2.6.6 Ciclo da Captação.....	50
2.6.7 Desenho do Programa de Captação.....	51
2.7 Estratégias de Captação de Recursos	52
2.7.1 Passo 1 - Determinação das necessidades institucionais.....	53
2.7.2 Passo 2 - Determinação das metas de captação.....	58
2.7.3 Passo 3 - Organização da inteligência sobre os doadores	58
2.7.4 Passo 4 - Lançamento e Coordenação do Programa de captação	60
2.7.5 Passo 5 - Avaliação do Programa de Captação	61
2.8 Cultura e Legislação.....	61
2.8.1 Cultura.....	62
2.8.2 Legislação.....	65
2.9 Voluntariado.....	73
2.10 A Captação de Recursos como Campo de Pesquisa	74
3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA	77
3.1 Método de Pesquisa.....	77
3.2 Definição dos Sujeitos Sociais da Pesquisa	80
3.3 Descrição do Método Utilizado.....	82
3.4 Constructo da Pesquisa.....	84

3.5	Estratégias de Coleta e Tratamento dos Dados	86
3.6	Limitações da Pesquisa	87
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	89
4.1	Contexto, Origem e Estrutura da Captação nas Instituições	91
4.1.1	University of Miami	91
4.1.2	Nova Southeastern University	95
4.1.3	Florida International University	98
4.1.4	Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP	103
4.1.5	Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV	107
4.1.6	IBMEC SÃO PAULO	109
4.2	Papel e Finalidades da Captação	112
4.2.1	Papel e Finalidades da Captação para as Instituições Norte-americanas	112
4.2.2	Papel e Finalidades da Captação nas IES brasileiras	118
4.3	Estratégias de Captação	123
4.3.1	Estratégias de Captação nas IES norte-americanas: Dimensões e Elementos ...	123
4.3.2	A Questão da Sustentabilidade Econômica nas Congêneres Brasileiras	136
4.3.3	Estratégias Correntes de Captação Utilizadas nas Congêneres Brasileiras Pesquisadas	139
4.3.4	Aplicabilidade das Estratégias de Captação das IES Norte-Americanas à Realidade das Congêneres Brasileiras	143
4.4	Cultura e Legislação	144
4.4.1	Cultura	145
4.4.2	Legislação	146
4.5	Voluntariado	147
5	CONTRIBUIÇÕES PARA AS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO NAS FACULDADES DE ADMINISTRAÇÃO DE IES BRASILEIRAS	149
5.1	Posicionamento institucional	151
5.2	Inteligência da Captação	152
5.3	Preparo da Instituição	154
5.4	Cultivo de Doadores Prospectivos	157
5.5	Programas de Captação	160
5.6	Captação	161
5.7	Avaliação de Desempenho	162
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	165
6.1	Conclusões	167
6.2	Recomendações	174
	REFERÊNCIAS	177
	APÊNDICES	192

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre Desenvolvimento e Captação de Recursos	44
Quadro 2 - Comparativo entre Brasil e Estados Unidos	70
Quadro 3 - Exemplo de Benefício Fiscal	72
Quadro 4 - Constructo da Pesquisa nos EUA	85
Quadro 5 - Constructo da Pesquisa no Brasil.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Doações por Origem nos EUA, em 2004.....	39
Tabela 2 - Destino do Total das Captações de Recursos nos Estados Unidos	39
Tabela 3 - Origem dos Recursos da Universidade de Miami (2005-2006).....	93
Tabela 4 - Resumos dos Dados da Universidade de Miami (2005-2006).....	94
Tabela 5 - Origem dos Recursos da Nova Southeastern University (2005-2006)	96
Tabela 6 - Resumos dos Dados da Nova Southeastern University (2005-2006)	97
Tabela 7 - Origem dos Recursos da Florida International University (2005-2006).....	100
Tabela 8 - Resumos dos Dados da Florida International University (2005-2006).....	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Origem dos Recursos da Universidade de Miami (2005-2006)	93
Gráfico 2 - Origem dos Recursos da Nova Southeastern University (2005-2006).....	96
Gráfico 3 - Origem dos Recursos da Florida International University (2005-2006)	100
Gráfico 4 - Origem das Receitas de 2006 - IBMEC SÃO PAULO	111

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Pirâmide das Doações	45
Ilustração 2 - Pirâmide do Desenvolvimento de Doadores Individuais	46
Ilustração 3 - Modelo para o Estudo de Caso.....	83
Ilustração 4 - Dimensões da Estratégia de Captação nas Instituições Norte-americanas	124
Ilustração 5 - Dimensões e Elementos da Estratégia de Captação nas Instituições Norte-americanas	131
Ilustração 6 - Fases da Estratégia de Captação	150
Ilustração 7 - Inteligência de Captação e Implicações sobre a Estratégia.....	153
Ilustração 8 - Preparo Institucional na Estratégia de Captação	154
Ilustração 9 - Componentes do Cultivo dos Doadores	157
Ilustração 10 - Programas de Captação	160

1 INTRODUÇÃO

Para garantir o direito pleno das pessoas ao acesso a bens e serviços, o Estado tem por obrigação atender às questões sociais relativas à saúde, educação, transporte coletivo, infraestrutura e energia (BRASIL, 2007). Paralelamente, a complexidade crescente da sociedade urbana nos últimos dois séculos exigiu um aumento das atividades de responsabilidade do Estado, que, apesar de seu esforço, ainda atende de forma deficiente às questões sociais de sua responsabilidade.

A estruturação e a sustentação das organizações que se destinam a fazer a estrutura social funcionar de forma eficiente, variam em complexidade e tamanho, em função de sua missão e do tipo e características do problema que focam na estrutura social. Das várias áreas que fazem parte dos serviços prestados pelo Estado, a educação é provavelmente a mais complexa e a que exige mais cuidados crescentes, dada a sua importância para a socioeconomia das nações.

Cada nível educacional tem importância e implicações relativas ao futuro das comunidades e países. De todos os níveis de educação, a de terceiro grau talvez seja considerada a mais crítica, porque além de preparar os agentes de transformação na educação dos graus inferiores, é profissionalizante, isto é, confere o direito ao exercício de uma profissão. Por isso, este nível de educação tem merecido atenção especial dos governos e da sociedade, tanto para as questões de qualidade do ensino, quanto para as de seu financiamento e continuidade.

A instituição de ensino superior (IES) é constituída por duas entidades: a acadêmica e a administrativa. Quando nos referimos à instituição outorgante do grau acadêmico, referimo-nos à entidade acadêmica, isto é, à ofertante da educação, geralmente expressa como a IES. Quando nos referimos à instituição que gerencia os recursos, administra capital, bens e pessoas, referimo-nos à entidade administrativa, geralmente expressa como a mantenedora ou autarquia pública. A natureza de uma instituição, portanto, é sempre determinada pela natureza de seu órgão sustentador. Se a mantenedora for privada, a instituição será privada; se for uma autarquia pública, será uma instituição pública.

Quando nos referimos de forma geral à IES estamos, no entanto, referindo-nos sempre à ofertante do grau acadêmico somente. E neste sentido, esta instituição constitui-se de um colegiado de pessoas (professores) especializadas em áreas do conhecimento, credenciados pelo Ministério da Educação com as prerrogativas para oferecer educação superior. Conforme combina-se a entidade acadêmica com a administrativa, dá-se-lhe uma forma jurídica distinta de constituição, pública ou privada, como já apontado. Conforme determina-se para a instituição amplitude, especialização e funções básicas (ensino, pesquisa e extensão), pode-se ter: faculdades, faculdades integradas, institutos ou escolas superiores, centros universitários, ou universidades (BRASIL, 2006a, art.04).

No entendimento da legislação educacional brasileira, a educação superior no Brasil está estruturada em dois grandes blocos, segundo sua forma ou natureza jurídica de constituição (INEP, 2006a). Em um bloco, estão as instituições públicas, criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelos governos federal, estadual ou municipal. Elas oferecem à sociedade serviços de ensino em nível de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, em geral, gratuitos.

No outro bloco estão as instituições privadas, criadas ou incorporadas, mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Tais instituições podem se organizar em dois grupos: (a) as privadas com fins lucrativos ou particulares em sentido estrito; e (b) as privadas sem fins lucrativos. Ainda segundo a classificação do INEP (2006a), estas últimas podem ser: (1) Comunitárias – instituídas por grupos de pessoas físicas ou jurídicas e que incluam na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade; (2) Confessionais – instituídas por grupos de pessoas físicas ou pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas; e (3) Filantrópicas – instituições semelhantes às anteriores, mas que prestam serviços à população em geral, em caráter complementar ao Estado. Por não visarem lucro, tais instituições são agraciadas pelo Estado com incentivos e indulgências fiscais, normalmente não permitidas às instituições privadas com fins lucrativos. Isso as coloca num patamar intermediário entre as instituições de natureza pública e as de natureza privada.

Para outorgar grau acadêmico em nível superior, porém, é necessário dispor de recursos e infra-estrutura compatíveis, que requerem elevadas somas de recursos financeiros, tanto dos

investidores públicos (governos), quanto dos investidores privados (indivíduos ou pessoas jurídicas privadas). Incapaz de garantir o acesso constitucional à educação superior a todos os cidadãos por falta de recursos, o Estado tem incentivado a iniciativa privada, especialmente a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 (GROSSI, 1998), a ajudá-lo a garantir o cumprimento de suas responsabilidades constitucionais relativas à oferta de educação superior. Abrem-se as portas, a partir daí, à oferta de educação superior à iniciativa privada, de forma jamais vista na história do país.

A abertura dos serviços educacionais do ensino superior à iniciativa privada, porém, não garante a ela, nem à pública, a sustentabilidade econômica necessária ao cumprimento de sua missão. Assim, em qualquer caso ou categoria em que uma instituição se enquadre, sua sustentabilidade institucional não é absoluta. Ao contrário, a sustentabilidade apresenta-se como um permanente problema e desafio à continuidade da instituição. Sustentabilidade aqui não se refere apenas à financeira, em que se considera a equidade entre receitas e despesas da instituição. Refere-se também, à obtenção de recursos necessários à continuidade da instituição, permitindo-lhe a otimização do cumprimento de suas funções institucionais, segundo a definição dos termos “sustentável”, “sustentabilidade” e “sustentação” do dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (HOUAISS, 2002).

O conceito de sustentabilidade, neste estudo, aproxima-se mais do conceito de sustentabilidade econômica definido por Sachs (2000). O autor define-a como aquela que possibilita à organização uma eficiência econômica por meio da alocação e gestão mais eficientes dos recursos e de um fluxo constante de investimentos públicos e privados, para otimizar o cumprimento das ações de uma organização. Neste trabalho, entende-se a sustentabilidade da mesma maneira, isto é, aquela que propicia à organização maior eficiência na alocação e gestão dos recursos necessários ao melhor cumprimento, ou cumprimento mais otimizado de sua missão. Essa eficiência inclui a obtenção e uso de bens físicos (patrimoniais), financeiros (doações) e de serviços como, por exemplo, o voluntariado.

A ineficiência econômica das instituições públicas possivelmente não advém de um fato isolado, atribuível exclusivamente às instituições dessa natureza. Apesar de, ou talvez por, serem sustentadas pelo Estado, as IES públicas apresentam ineficiências, muitas vezes porque são vítimas das ineficiências do sistema público. Não por isso, tais instituições estariam

fadadas à extinção ou à descontinuidade, mas sofrem restrições em sua capacidade de oferta de serviços (educacionais) e na qualidade dessa oferta.

Na verdade, a própria instituição pública é vítima do modelo econômico vigente no país e carece de estratégias que suportem a manutenção, a expansão e a qualidade da oferta de serviços educacionais. Em recente pesquisa de livre docência, Almeida (2004) faz importantes constatações acerca dos sérios problemas de viabilização da instituição de ensino superior pública brasileira. Referindo-se a essa instituição, o autor faz notar que:

A instituição educacional pública, especialmente a brasileira, vive hoje um momento de grandes incertezas conjunturais e estruturais [...] Aí podemos apontar as variáveis de origem no cenário econômico, político, social e tecnológico como as mais importantes. Estas variáveis criam situações de inexorabilidade de decisão, isto é, situações nas quais a instituição é forçada a tomar uma decisão de reorientação, se quiser continuar existindo. (ALMEIDA, 2004, p.104).

A advertência de Almeida a um eventual problema mais sério à estagnação e qualidade dos serviços da IES pública brasileira tem sua origem nas evidências coletadas em sua pesquisa na Universidade de São Paulo. Nessa pesquisa, sustentabilidade institucional apareceu como a segunda mais importante questão estratégica numa lista de dez prioridades administrativas. Os administradores da Universidade de São Paulo entrevistados demonstraram grande preocupação em identificar e implementar estratégias alternativas para a obtenção e gestão de recursos financeiros, patrimoniais e de serviços que permitiriam à instituição um melhor desempenho de suas funções institucionais. O presente trabalho, portanto, é uma continuação da tese de livre docência de Almeida e de outros estudos (com enfoque em sustentabilidade institucional) do grupo de pesquisa em planejamento estratégico e empreendedorismo, da FEA/USP, do qual Almeida é coordenador.

Como uma das mais importantes evidências ao problema de sustentabilidade, Almeida (2004) aponta uma aparente cristalização do papel e funções da IES e de seus respectivos *stakeholders* sociais (Governo e sociedade). Tal estagnação impede a identificação e incorporação de soluções alternativas para os problemas oriundos das incertezas conjunturais e estruturais pelas quais passa a IES pública brasileira, especialmente a Universidade de São Paulo (ALMEIDA, 2004) e que colocam em perigo o desempenho institucional.

Outras evidências levantadas na pesquisa de Almeida, que requerem estratégias específicas, referem-se à renovação do quadro de professores e investimentos em infra-estrutura (física e de equipamentos). Atualmente, como observa Almeida (2004), há um grande número de professores aptos a solicitar aposentadoria. Há, no entanto, uma postergação da decisão de aposentar-se, porque não existe um planejamento satisfatório para sua substituição, em razão da falta de recursos para substituí-los por meio de novas contratações. Em termos de infra-estrutura, segundo Almeida (2004), houve um grande número de manifestações dos participantes em torno da necessidade de aumentar ou criar fontes adicionais de recursos para investimentos, manutenção e oferta de novos serviços. O autor constatou também, que os recursos para pesquisa científica e técnica não têm crescido na proporção da demanda interna, apesar de serem fundamentais para sustentar a excelência acadêmica e qualidade dos serviços decorrentes de sua natureza e constituição.

Dessa forma, por extensão, as IES públicas sentem mais fortemente os desafios da sustentabilidade para manter a variedade e qualidade dos serviços educacionais para os quais foram criadas. A liberdade de busca de recursos de forma alternativa, por privatização, por exemplo, parece não ser uma solução aceitável. Não é apenas cultural do país, mas é, sobretudo, constitucional que o ensino superior público seja gratuito, pelo menos para aquelas instituições que, à época da aprovação da Constituição Brasileira de 1988, já eram sustentadas pelo Estado. Privatizar a instituição, tornando-a uma entidade de direito privado, por exemplo, não seria uma solução adequada, ou legalmente viável em alguns casos, pois tal estratégia não seria aceita por grande parte da sociedade brasileira, tampouco pela própria academia.

Se, de um lado, estão as IES públicas cuja sustentabilidade depende do Estado, de outro, estão as instituições privadas que cobram por seus serviços educacionais e cuja sustentabilidade depende da atratividade de seus serviços. Nestas, em geral, as taxas pelos serviços educacionais são dimensionadas orçamentariamente para cobrir as despesas operacionais e investimentos planejados, não necessariamente para cobrir os custos com pesquisa e atividades de extensão. Dessa forma, é muito provável que investimentos em infra-estrutura para o ensino, para a pesquisa, para o desenvolvimento ou para a extensão, sejam prejudicados, podendo restringir o desempenho dessas instituições em relação ao cumprimento de seus objetivos institucionais.

Criar estratégias alternativas de sustentabilidade à instituição de ensino superior brasileira, pública ou privada, no entanto, não é tão simples quanto parece. Ao avaliar a literatura especializada sobre sustentabilidade econômica dessas instituições, pode-se notar duas correntes de pensamento, claramente antagônicas. Sem a intenção de tomar partido por uma ou por outra corrente, é importante que se explicitem tais correntes, porque de uma forma ou de outra, as propostas que decorrerem deste trabalho estarão relacionadas a uma ou outra linha de pensamento.

Uma dessas correntes considera que a educação é um bem público, de responsabilidade do Estado (CHAUÍ, 1999) e, portanto, não pode estar sob a possível interferência privada (pessoas ou empresas) por causa de suportes financeiros providos pela iniciativa privada. A outra corrente acredita que o Estado tem dificuldades de prover a educação a todos os cidadãos, de acordo com seus direitos constitucionais. Por isso, nessa segunda corrente, a educação pode ser disponibilizada à sociedade por mecanismos não públicos, como os privados, e sustentada pelas regras de oferta e procura que governam as dinâmicas do mercado (AZEVEDO, 2005).

Ambas as visões do papel e funções da educação oferecidas pelas IES apresentam problemas de sustentabilidade econômica. Se considerar-se que educação é um bem público e seu acesso gratuito, isto é, um direito constitucional do cidadão, esbarra-se nos problemas do aparelho estatal para a sustentação de sua oferta. Apesar dos investimentos crescentes do Governo, nos últimos anos, na instituição pública, a manutenção dos níveis de qualidade do ensino, dos serviços educacionais e da pesquisa, exige aplicações de recursos, de ordem financeira, patrimonial e de serviços cada vez maiores, para os quais o Governo não tem tido a solução adequada.

Se os serviços educacionais forem considerados serviços a serem pagos pelos seus usuários, isto é, considerando a IES sob o ponto de vista privado, a receita proveniente exclusivamente das mensalidades é geralmente insuficiente para manter a qualidade do ensino e sustentar os investimentos em infra-estrutura e, eventualmente, em pesquisa e extensão. Da mesma forma que no caso anterior, a IES possivelmente estará sujeita a problemas de qualidade na oferta do ensino e na sustentação das atividades de pesquisa, caso a faça. É essencial, assim, que se identifiquem soluções que possam viabilizar econômica e tecnicamente a instituição.

Nesse sentido, nesta pesquisa, defende-se que a viabilização da IES é também uma função da captação de recursos. De acordo com o dicionário da National Society of Fund Raising Executives (LEVI; CHERRY, 1996), captação de recursos é o ato de levantar ou obter recursos de várias fontes para dar suporte econômico a uma organização ou a um projeto específico. No contexto desta pesquisa, captação de recursos limita-se à obtenção e uso de bens físicos patrimoniais e financeiros (doações e aplicações) e ao uso de serviços realizados de forma gratuita, como por exemplo, o voluntariado, no âmbito das faculdades de Administração de IES brasileiras. Não serão tratadas aqui formas de captação provenientes de fomento, financiamentos, convênios (com fundações, por exemplo), *joint-venture* e outros.

Pretende-se cumprir o objetivo desta pesquisa desenhando-se a mesma para realizar um estudo descritivo de diferentes realidades, comparando-se ambos e tirando lições cabíveis. Estudou-se, para tanto, dois contextos distintos, um norte-americano e um brasileiro. Em cada um, estudou-se três instituições: uma pública e duas privadas, compatíveis entre si em cada país. A escolha das IES para este estudo foi feita de acordo com sua natureza constitutiva (pública ou privada) e a compatibilidade entre elas (norte-americanas e brasileiras). As IES públicas são compatíveis entre si porque são constituídas e mantidas, mesmo que parcialmente, pelo Estado nos dois países. Já as privadas, são constituídas e mantidas pela iniciativa privada também nos dois países.

As IES norte-americanas escolhidas para esta pesquisa foram a Florida International University (FIU), representando a IES pública, e a University of Miami (UM) e a Nova Southeastern University (NSU), representando as IES privadas. A escolha do estudo da captação no contexto norte-americano deve-se à larga experiência e sucesso em captação, naquele país, pelas IES. Certamente, reconhece-se que existam grandes diferenças culturais e legais entre os dois países. No entanto, o conhecimento das técnicas e da experiência em captação de recursos pelas instituições norte-americanas pode ser de extrema valia como fonte de sugestões para adaptação de estratégias de captação de recursos dentro da realidade brasileira.

As IES brasileiras foram escolhidas pela sua natureza jurídica (pública e privada, como já apontado) e experiência em estratégias de captação de recursos. As IES brasileiras selecionadas para esta pesquisa foram a Universidade de São Paulo (USP), representando a

instituição pública e a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/SP) e o IBEMEC São Paulo, representando as IES privadas. Salienta-se que esta pesquisa concentra-se nas Faculdades de Administração das IES escolhidas. Entretanto, nas IES que não possuem a unidade denominada Faculdade de Administração, foca-se no curso de Administração.

A instituição brasileira pública, a Universidade de São Paulo, especificamente para esta pesquisa, a Faculdade de Administração - FEA, vem utilizando-se, além de sua captação incipiente, outras estratégias de obtenção de recursos, como o voluntariado docente, mostrando a disposição social e aplicabilidade de suas estratégias como fonte de apoio à sua sustentabilidade econômica. A instituição brasileira privada, a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, representada pela Escola de Administração – EAESP, vem aplicando estratégias de captação de recursos com êxito, para a realidade brasileira, mostrando a viabilidade legal e cultural de suas estratégias de captação. Finalmente, a terceira instituição, também privada, o IBMEC SÃO PAULO, foi escolhida por causa de suas recentes experiências em captação, mostradas principalmente por meio da bem sucedida campanha de capital, para a construção de seu novo campus.

1.1 Definição da Situação Problema

A percepção do papel e funções das IES pelos seus administradores no esforço da construção da sociedade parece não ser garantia suficiente de cumprimento da missão da instituição. No conjunto das instituições privadas, apesar de serem numericamente superiores às instituições públicas, os investimentos em áreas não ligadas à docência, a julgar pelo volume de pesquisas, produção intelectual e técnica, parecem ser mais restritos e proporcionalmente menores. Isso sinaliza a presença de possíveis problemas de sustentabilidade plena ou, no mínimo, uma situação de uso racionalizado de recursos internos. A esses problemas, pode-se acrescentar uma possível desinformação das fontes alternativas de recursos, que somam-se como barreiras à dificuldade da instituição brasileira de buscar e alocar recursos externos de fontes alternativas.

No conjunto das instituições públicas, o Estado parece investir pouco na educação superior, de acordo com a opinião de renomados administradores acadêmicos, como Carlos Henrique

de Brito Cruz, ex-reitor da UNICAMP. Em entrevista à Folha de São Paulo (GOIS, 2005), o professor Brito Cruz aponta uma forte evidência do baixo nível de investimentos do Estado nas instituições públicas de ensino. Segundo ele, “o Brasil investe proporcionalmente pouca verba pública no ensino superior [...] não passa de 0,6% (do PIB). Nos países da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), esse percentual é três vezes maior (1,8%).”

Ainda, para assoberbar o problema dos baixos investimentos, a natureza da instituição pública de ensino superior impede-lhe de gerar renda. Assim, seu desempenho operacional e capacidade de investimento, já restritos, passam a ser, adicionalmente, engessados. Sem suficientes investimentos e legalmente impedida de gerar renda, a instituição pública vê-se diante de sérios problemas de renovação de seu corpo docente, sucateamento de sua infraestrutura e obsolescência de equipamentos, que comprometem seriamente seu desempenho, a qualidade de seus serviços e sua sustentabilidade.

Mecanismos organizacionais alternativos, como as Fundações, têm sido tentados. Contudo, a estrutura legal que regula o sistema gestor público deixa pouca flexibilidade para a administração da instituição pública utilizar-se das fundações, banindo-as do seu ambiente. A disciplina legal de gestão das coisas públicas brasileiras, conforme o Código Civil, proíbe a criação de fundações privadas de apoio educacional, apesar destas terem sido uma importante forma, até então, de agilizar e flexibilizar as operações administrativas da IES pública, ajudando na sua sustentabilidade.

A natureza do problema nas instituições privadas de ensino superior é outra. A maioria dessas instituições privadas no país origina-se principalmente de dois momentos da história recente do desenvolvimento do Brasil. Um bom número delas iniciou suas atividades no final da década de 1960 e início da década de 1970, como reflexo da reforma do ensino superior brasileiro. A maioria, porém, é bem mais recente, pois foram estabelecidas após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996.

Assim, a grande maioria das IES privadas no país, por terem sido criadas recentemente, ainda não conseguem oferecer um ensino de alta qualidade e pesquisa de significância nacional. Em consequência, poucas delas possuem um nome consolidado no mercado educacional. O

principal foco de seu esforço é sua consolidação. Muitas delas nem ainda possuem o lastro de sucesso profissional de seus ex-alunos para usufruir de uma ligação psicoemocional com eles. Isso poderia garantir-lhes sucesso no processo de captação, já que esta, segundo Kotler e Fox (1995), é um processo de longo prazo, que se fundamenta no desenvolvimento da arquitetura de relacionamentos da instituição com sua comunidade.

O desenvolvimento dessa interface na IES privada brasileira com sua comunidade e ex-alunos é ainda bastante incipiente e, eventualmente, nem percebido por ela como condição para um possível processo de captação de recursos. Some-se a isso a falta de estímulos fiscais que possam criar e motivar doadores potenciais a investir voluntariamente nas instituições de ensino. A falta desses estímulos é um importante condicionante para a escassez de ações de captação de recursos pelas instituições privadas de ensino.

Em resumo, o problema de sustentabilidade econômica da IES brasileira concentra-se, principalmente, na sua pouca experiência de utilizar, de forma mais estruturada como em países como os EUA, os recursos disponíveis na sociedade, tanto financeiros, quanto de outra natureza, como o voluntariado. Assim, engessada de um lado por uma estrutura legal restritiva, em especial por causa da ausência de instrumentos legais que estimulem a captação de recursos e, de outro, pela desatenção e inexperiência nos processos de captação de recursos (PEREIRA, 2001), a IES brasileira pouco se utiliza de soluções que poderiam ajudar, de forma eficaz, a resolver seu problema de sustentabilidade econômica.

1.2 Perguntas de Pesquisa

Com base no contexto acima, a proposta de estudar a viabilidade de aplicação de estratégias de captação de recursos utilizadas em Faculdades de Administração de IES norte-americanas, no contexto das faculdades de Administração de IES brasileiras sugere as seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Que estratégias de captação de recursos são de fato utilizadas hoje pelas faculdades de Administração de IES brasileiras?

- 2) Que estratégias de captação de recursos poderiam ser utilizadas pelas faculdades de Administração de IES brasileiras para melhorar sua sustentabilidade econômica, na visão dos seus administradores?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Propor estratégias de suporte à sustentabilidade econômica para faculdades de Administração de IES brasileiras, com base em estratégias utilizadas em faculdades de Administração de IES norte-americanas e em estratégias de êxito de captação de recursos de suas congêneres brasileiras selecionadas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais estratégias de captação de recursos (doações financeiras, patrimoniais e voluntariado) utilizadas por faculdades de Administração de IES norte-americanas com êxito em captação de recursos.
- b) Identificar os principais problemas de sustentabilidade econômica e estratégias de captação de recursos usadas correntemente na visão dos administradores e captadores de recursos das faculdades de Administração das IES brasileiras selecionadas.
- c) Verificar a viabilidade de aplicação das estratégias de captação de recursos de faculdades de Administração de IES norte-americanas à realidade das instituições congêneres brasileiras.

1.4 Relevância da Pesquisa

O entendimento da sociedade brasileira acerca do papel e função da IES restringe essas instituições em relação às formas de sua sustentação econômica. Captar recursos no Brasil

para IES e para suas unidades, não apenas financeiros, mas de outra natureza que ajudem sua sustentação, pode enfrentar barreiras (legais, ideológicas e culturais) de difícil solução. Por isso, é importante que soluções de sustentabilidade sejam apontadas para garantir a sustentação econômica da IES brasileira, considerando-se as características contextuais, legais e culturais em que essas instituições operam. Assim, contribuições ao desenvolvimento de estratégias de captação de recursos que ajudem à sustentabilidade das unidades e por consequência das IES brasileiras, sem que isto implique defesa ideológica de sua aplicação ou uso obrigatório na IES, são de grande importância técnica e científica.

Sob o ponto de vista técnico, a IES brasileira poderia ser beneficiada pela adoção de medidas e estratégias que ajudassem sua sustentabilidade. Por exemplo, conseguir a aprovação da lei de dedução no imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas que realmente motivasse a doação para as IES. Essa poderia ser uma solução importante para aquelas instituições que quisessem investir na captação de recursos, ou fazer bom uso do voluntariado para diminuir seus custos operacionais.

Há inúmeros mecanismos legais, já em uso em outros países, como os EUA, que poderiam ser acionados no Brasil. Tais mecanismos estão associados a diferentes direitos de dedução de impostos, baseados no tipo e valor das doações. Por exemplo, isenção ou diminuição de impostos para casos de heranças, cujos donos destinam parte ou a totalidade de seu patrimônio físico ou financeiro à instituição. Deduções de impostos pela exploração de patrimônios físicos ou financeiros, pela doação do seguro de vida e outros (NOVA SOUTHEASTERN, 2006). O conhecimento desses mecanismos e maneiras de colocá-los em prática constitui importante contribuição direta à solução dos problemas de sustentabilidade das IES brasileiras, independentemente de serem elas públicas ou privadas.

Outra importante contribuição refere-se à pouca especialização em captação de recursos no Brasil. Captação de recursos tem sido em geral, entendida pela IES brasileira, como levantamento de recursos financeiros somente. Mais do que isso, captação de recursos tem sido vista como uma expressão de necessidade ou condição de quase falência da instituição, sem um real compromisso de retorno para a sociedade. Quando muito, a captação de recursos representa um investimento incerto, num bem físico qualquer, que se não tiver retorno, pelo menos é revertido em benefício da instituição.

Outras formas de utilizar recursos disponíveis na sociedade, como o voluntariado, não fazem ainda parte do conceito de captação de recursos usados na IES brasileira. Assim, doar para salvar uma instituição de uma possível falência, ou comprar uma rifa como forma de doar, ainda são processos bastante elementares de conceituar e captar recursos. Captar recursos, de qualquer natureza, é um processo de desenvolvimento de relações entre a instituição e a sociedade (KOTLER; FOX, 1995). O setor de captação de recursos em muitas instituições que captam com êxito é muito importante e representa uma área de Relações Públicas institucional essencial à instituição. Na Universidade de Harvard, por exemplo, o setor de captação de recursos possui cerca de 250 funcionários (PEREIRA, 2001) e os executivos da Harvard Corporation, responsáveis pela aplicação dos recursos financeiros (atualmente, com *endowment* aproximado a US\$ 35 bilhões), são os mais bem remunerados da universidade (SOTERO, 2005). Por isso, estudos de estratégias de captação de recursos, como este, são importantes contribuições ao seu entendimento, forma e processos, aplicáveis às unidades ou à instituição de ensino como um todo.

Sob o ponto de vista científico, os resultados desta pesquisa vão contribuir para ampliar o conceito e o entendimento do processo de captação de recursos aplicáveis à IES brasileira. Como apontou-se anteriormente, o conceito de captação de recursos é ainda elementar, a se julgar pela prática da captação realizada na IES brasileira. Estudos dessa natureza possivelmente romperão algumas fronteiras conceituais da captação de recursos ainda não desenvolvidas para as IES no Brasil. Tais fronteiras não estão apenas localizadas no conceito, mas também nos processos da captação contextualizada na realidade brasileira. Em outras palavras, esta pesquisa pretende contribuir para o conhecimento, na ciência administrativa, acerca de mecanismos gerenciais e estratégicos que ampliem a compreensão dos processos de interface entre o papel e as funções institucionais e prioridades dos doadores, que motivam e sustentam os processos de captação e doação.

Tais processos, para funcionarem, precisam antes ser entendidos dentro das implicações socioeconômicas brasileiras. Certamente, é diferente motivar para doar no Brasil do que em países cujos contextos socioeconômicos são melhores. Há diferenças nas estruturas e relações sociais e econômicas. Por exemplo, no Brasil há menor índice de escolaridade que nos EUA e menor poder aquisitivo em suas classes sociais. Essas diferenças têm implicações profundas na forma de ver o que seja o ato de doar para o brasileiro e o que seja o ato de doar para o

americano, por exemplo. Dadas as condições de diferenças sociais brasileiras, a doação parece representar mais um ato de caridade do que de contribuição ao desenvolvimento. Em muitos casos, têm-se atribuído essas diferenças às culturais, quando são, de fato, fatores sociais com influências específicas sobre o ato de doar e sobre os processos de captação.

Tais fatores devem ser primeiro entendidos pelos especialistas em captação de recursos. É aí que estudos da natureza desta pesquisa podem contribuir para a ampliação do conceito e do entendimento de estratégias e processos de captação de recursos. Desenvolver estratégias e processos de captação de recursos eficazes em contextos menos favorecidos, como é o caso do contexto brasileiro, pode ser uma contribuição essencial também para a estratégia institucional de gestão de sua arquitetura de relacionamentos.

Por fim, este estudo pretende apresentar importantes contribuições para o aperfeiçoamento dos processos políticos que determinam a formalização de estratégias de incentivo à captação de recursos pelas IES. A formalização ou legalização de mecanismos de deduções fiscais, por exemplo, vital para criar um ambiente propício à doação e captação de recursos, será uma realidade somente se o conceito e a prática da captação de recursos estiverem alinhados com os objetivos de desenvolvimento socioeconômico, percebidos pela comunidade política brasileira. Ao propor-se, como objetivo desta pesquisa, estratégias de sustentabilidade econômica para Faculdades de Administração de IES brasileiras, os princípios conceituais, o entendimento e a prática podem ser visualizados de forma a dar sentido ao processo de captação de recursos em sua forma mais ampla, contribuindo para a aplicação de políticas de estímulo e instrumentos fiscais de motivação à captação eficiente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações Preliminares

A sustentabilidade econômica da IES brasileira tem sido objeto de extensas discussões entre os acadêmicos e estudiosos da gestão universitária no Brasil. Pode-se notar duas correntes, que prefere-se aqui chamar de posicionamentos distintos da academia, que argumentam de ângulos diferentes acerca da sustentação da IES. Um posicionamento ou corrente argumenta que a educação é um bem público e, por conseguinte, deve ser de responsabilidade do Estado. Na visão desta corrente, a educação enquanto processo de formação do homem e cidadão, deveria ser conduzida pela instituição de ensino pública.

O outro posicionamento ou corrente argumenta que os serviços educacionais devem ser pagos. Apesar de reconhecer que educação é um direito constitucional das pessoas, ela tem um custo subjacente relativo à oferta de seus serviços. Na impossibilidade do Estado poder prover os fundos necessários para cobrir os custos com a educação, fica impedido de atender à demanda por educação da sociedade como um todo. A iniciativa privada, assim, precisa assumir a responsabilidade pela oferta de serviços educacionais e, em consequência, sustentar a oferta por meio dos mecanismos normais de transação econômica.

Na primeira corrente, a dos que advogam o ensino público gratuito para todos, encontram-se ilustres acadêmicos, como Brito Cruz (2005), Chauí (2005), Dantas (2005) e Martins Filho (2005). Com raras exceções, como Azevedo (2005), ex-Reitor da Universidade de Brasília e defensor do ensino pago, os que defendem ensino gratuito, pertencem aos quadros de instituições públicas. O argumento básico dessa corrente de pensamento é de que, sendo constitucional o acesso à educação pelas pessoas, ser educado deixa de ser um privilégio de cidadão e passa a ser um direito, a ser garantido pelo Estado.

O argumento principal da corrente de pensamento solidária ao ensino pago é de que há uma incompatibilidade entre o direito de acesso à educação e a realidade praticada (AZEVEDO, 2005). A estrutura socioeconômica do país, resultante da política educacional e do modelo de

desenvolvimento econômico praticados pelo Estado brasileiro, inviabiliza a capacidade deste de cumprir suas obrigações constitucionais de forma plena. Assim, para não impedir que os cidadãos sejam restringidos em seus direitos de acesso à educação, a iniciativa privada estaria aliando-se ao governo na cobertura das necessidades educacionais da sociedade, ainda que não idealmente, em muitos casos. Como uma iniciativa privada, porém, os serviços educacionais, apesar de serem de utilidade pública, não podem ser subsidiados pelo governo, e o pagante será o cidadão, que não teve acesso ao ensino público e gratuito.

Apesar de se reconhecer que a validade dos argumentos da corrente de pensamento dos que defendem o ensino gratuito é relevante e importante para que se alcance a justiça social, a rota que tomou o ensino superior no Brasil, em consequência do modelo econômico vigente, mostra uma realidade que não pode ser alterada rapidamente. Reconhece-se os recentes esforços do governo no sentido de ampliar sua participação no contexto educacional, aumentando significativamente os investimentos para a educação pública de nível superior. Reconhece-se, ademais, a presença desse esforço não somente no suporte financeiro mais efetivo do Estado à expansão da educação pública superior brasileira, mas também, em sua proposta de reforma da universidade brasileira (MEC, 2005a) e na definição, de maneira clara, do seu entendimento e da política educacional implementada no país. Contudo, tais esforços não são ainda suficientes para desobrigar o governo e a sociedade brasileira a buscar formas alternativas de recursos para financiar a educação superior. Não se questiona o reconhecimento do fato de que todos os cidadãos têm direito à educação. Questiona-se a obrigatoriedade de que o governo deva ser o único responsável, sem outras alternativas, pelo ônus financeiro da educação, dada a dificuldade de montar-se uma estrutura de gestão e controle que funcione a custos razoáveis, dentro das dimensões socioeconômicas e geográficas do Brasil.

Devido, portanto, à impossibilidade de retorno ou solução rápida, por via exclusiva do poder público, as soluções para o problema de sustentabilidade econômica do sistema de ensino superior brasileiro devem ser construídas rapidamente, dentro de alternativas possíveis e legais. Optou-se, assim, por estudar a questão da sustentabilidade econômica das IES brasileiras como um problema passível de ser resolvido por meio de soluções alternativas, que não somente as de fonte pública, ou diretamente advinda da troca simples e direta de serviços educacionais por valores financeiros (cobrança de mensalidades). A premissa desta pesquisa,

portanto, é de que é possível dar suporte à sustentabilidade da IES brasileira usando-se estratégias diferentes daquelas praticadas hoje, como uma função do papel do Estado e da sociedade, para a IES. Acredita-se para tanto que o caminho seja o incentivo à sociedade, estimulada pelo poder público, a prover os recursos necessários, por meio de doações e serviços. Note-se que, nesta pesquisa, foca-se especificamente as faculdades de Administração de IES, como já definido no capítulo anterior. Reconhece-se, porém, que as regras de sustentabilidade para as Faculdades são as mesmas que para a instituição como um todo. Por isso, estratégias de captação de recursos alternativos são essenciais para dar suporte à sustentabilidade econômica do modelo de IES vigente no país.

Discute-se a seguir a questão da sustentabilidade das IES públicas e privadas, os conceitos de estratégia no contexto da captação de recursos, os constituintes da captação (infra-estrutura, as estruturas, o Desenvolvimento, e os mecanismos de captação), a cultura e a legislação pertinente no Brasil e nos EUA, a questão do voluntariado, e a captação de recursos como campo de pesquisa.

2.2 Sustentabilidade

A questão da sustentabilidade das instituições sem fins lucrativos tem sido objeto de preocupação de vários autores e, dentre eles, Salamon (1999) talvez seja o mais eloquente. Para o autor, a sustentabilidade é um grande desafio decorrente da crise de legitimidade, declínio da confiança pública e aumento da demanda por maior transparência (LEIBELL; DANIELS, 2006). Para Portugal (2006) e Firstenberg (2003), esses problemas começam a ser resolvidos com a utilização de captadores profissionais e com a política de construção de capacidades, em vez do foco em captação para programas ou projetos individuais.

Como apresentou-se no início deste capítulo, há dois posicionamentos na academia que discutem a sustentação econômica das IES no Brasil. Um posicionamento defende a sustentação da IES como um dever do Estado. A instituição é apenas um mecanismo que cumpre esse dever estatal garantindo o direito constitucional dos cidadãos à educação. Um segundo posicionamento defende a premissa de que as instituições responsáveis pela oferta dos serviços educacionais devem perseguir fontes financeiras alternativas àquelas do Estado.

Como não é possível ao Estado pagar por todos os custos da educação, ele estaria criando uma situação de injustiça, pois beneficiaria apenas alguns e não todos os seus cidadãos. Assim, a IES deve buscar em outras fontes os recursos necessários ao pagamento de suas despesas. Todos devem pagar diretamente pelo custo da educação, seja ela oferecida por instituições privadas ou públicas.

Dessas duas posições, nascem barreiras e facilidades ao financiamento alternativo da educação superior. Qualquer contribuição que se queira dar à sustentabilidade por meio de captação de recursos para as IES deve considerar tais contextos.

2.2.1 Sustentabilidade Econômica nas Instituições de Ensino Superior Públicas

A Constituição Federal de 1988 assegura textualmente, no artigo 205 do Capítulo III - Da Educação, Cultura e Desporto - que “a educação, um direito de todos e um dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” No §1º do artigo 211, do mesmo Capítulo, explicita que “a União organizará e financiará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, e prestará assistência técnica e financeira aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e atendimento prioritário à escolaridade obrigatória.” Finalmente, sob o artigo 212, o texto da Constituição disciplina o esforço mínimo esperado do Estado na área, dizendo que “a União aplicará anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino” (BRASIL, 2006b). Pode-se notar que a Constituição brasileira confere ao Estado o dever pela sustentação das instituições de ensino e não explicita a responsabilidade pessoal do cidadão pela oferta/continuidade desses serviços. Isso parece colocar cidadãos e Estado em lados diferentes nessa questão, o primeiro esperando passivamente que o segundo cumpra seu dever.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 2005) reporta-se à Constituição Federal para reafirmar a responsabilidade do Estado para com o financiamento da IES

pública. Institui ainda um regime jurídico específico para dar à instituição a responsabilidade pelo seu desempenho no artigo 54. Nesse sentido, estabelece que “as universidades mantidas pelo poder público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo poder público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal.” (BRASIL, 2005, art. 54). No artigo seguinte, aponta explicitamente a forma e a entidade responsável pelo financiamento da educação nas instituições públicas federais, indicando que “caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para a manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas.” (BRASIL, 2005, art. 55).

Ristoff (1999), ao analisar a IES brasileira, faz um amplo levantamento dos investimentos na educação e contextualiza-os no cenário internacional. O autor assinala que, no mundo, o país que mais investe em educação é a Suécia, com um valor próximo de US\$ 2,200 por habitante, de acordo com os dados da UNESCO e do Banco Mundial. Outros países do primeiro mundo, como os EUA, Canadá, Japão Austrália, França, Alemanha, investem em torno de US\$ 1,500 por habitante. No grupo dos países em vias de desenvolvimento, como o Brasil, México e Argentina, os investimentos não ultrapassam US\$ 200 por habitante. O Brasil, por exemplo, não chega a investir 10% do que é investido pela Suécia e apenas atinge 13% do que, em média, investem em educação os países desenvolvidos.

Pode-se observar que as diferenças de investimentos nos países em desenvolvimento são alarmantes. Dessas diferenças, é possível imaginar o impacto negativo, nos médio e longo prazos, sobre os reflexos no grau geral de educação da sociedade, nas organizações e na capacidade competitiva dos países de menor investimento, como é o caso do Brasil. Uma das conseqüências, conforme aponta a pesquisa de Moreira (2003), feita em todo país, é o nível de analfabetismo funcional no Brasil. Segundo Moreira, esse índice atinge 78% para o primeiro dos 5 níveis de compreensão na escala de Khun *et al.* (conhecimento, análise, síntese, aplicação e extrapolação). Em outras palavras, no Brasil, 78% dos pesquisados não consegue ultrapassar o nível do conhecimento (definição – o que é algo). Não é difícil imaginar as dificuldades que o país tem em relação ao nível geral de civilidade de sua sociedade e da capacidade de inovação para as empresas e organizações, por exemplo.

Outros estudos apontam os reflexos do baixo nível de investimento na educação sobre o desenvolvimento econômico dos países. Por exemplo, no estudo que Bruneforth *et al.* (2004) fizeram em 16 países em vias de desenvolvimento, os resultados indicam que o nível educacional nos países pesquisados pode ter contribuído para um aumento da taxa de seus PIB na ordem de 0.5%. Segundo os dados da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura - UNESCO (2005), o índice de analfabetos do Brasil é o terceiro mais elevado na América Latina (dados estatísticos de 2000), perdendo somente para Guatemala e Bolívia, ficando ligeiramente acima da média para essa região. Enquanto a média na América Latina é de cerca de 11%, o índice no Brasil está próximo dos 13%.

Outras conclusões do Relatório de Bruneforth *et al.* (2004) indicam ganhos sociais importantes para os indivíduos educados. Tais vantagens variam desde o aumento nas oportunidades de emprego até as possibilidades de melhor remuneração. Na América Latina, o país que mais chama a atenção é o Paraguai. Apesar desse país apresentar um índice de analfabetismo próximo de 8%, segundo os mesmos dados estatísticos da UNESCO (2005), as diferenças salariais para profissionais com o nível superior completo podem atingir até 300%.

Além do suporte financeiro da União, consignado em orçamento, as instituições públicas podem ter acesso às agências de fomento para suporte à infra-estrutura de pesquisa e equipamentos, bem como a programas especiais de apoio à capacitação, expansão e modernização da infra-estrutura. No primeiro caso, pode-se apontar especialmente a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, que financia, em especial, projetos de desenvolvimento tecnológico, isolados ou associados a parceiros da iniciativa privada. No segundo caso, estão programas do Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES, que apóiam programas de modernização e expansão da infra-estrutura. Ambas as instituições trabalham com recursos reembolsáveis, isto é, recursos que não são a fundo perdido.

Para completar esse quadro, o país ainda dispõe de outras instituições que se concentram no apoio à formação de recursos humanos e à capacitação para a pesquisa. Nesse conjunto de órgãos estão a Fundação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, o Conselho Nacional de Pesquisas Científicas e Tecnológicas – CNPq e as fundações estaduais de pesquisa, como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP. Os recursos da CAPES destinam-se principalmente ao apoio à formação de

docentes, enquanto os recursos do CNPq estão mais voltados para a formação de pesquisadores e ao apoio à pesquisa. As fundações estaduais estão mais voltadas para o financiamento de projetos de pesquisa e desenvolvimento de interesse regional. Em geral, tais recursos, não deixam de ser fontes complementares buscadas e utilizadas pelas IES e que ajudam sua sustentabilidade econômica.

É importante notar aqui, porém, que recursos públicos a fundo perdido ou retornáveis, oriundos de fontes de fomento, como as agências, autarquias, fundações e bancos estatais não fazem parte do que, neste trabalho, entende-se por captação de recursos. Nem tampouco fazem parte do objeto desta pesquisa, a captação dos recursos disponíveis nas agências e fundações públicas destinadas à formação/qualificação do corpo docente e de pesquisadores, ou programas de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico.

2.2.2 Sustentabilidade Econômica nas Instituições de Ensino Superior Privadas

A Constituição Federal (BRASIL, 2007a), no artigo 213, impede a alocação de recursos públicos para as IES privadas, com exceção das confessionais, comunitárias e filantrópicas. A Constituição permite, porém, que recursos públicos sejam destinados à pesquisa e extensão a qualquer instituição que se habilitar, presumindo-se que sejam cumpridos os requisitos exigíveis para acesso a eles. Assim, a iniciativa privada, responsável pela maior parte do ensino superior no país, pode participar com projetos de fomento à pesquisa e extensão dos recursos públicos não reembolsáveis (fundo perdido). Esses recursos, porém, como frisou-se anteriormente, não são objeto de estudo desta pesquisa.

Como são responsáveis pelas suas próprias contas, as IES privadas concentram-se nas fontes que podem lhes render mais, ou que possam garantir melhor o cumprimento de seus compromissos financeiros: custos operacionais e investimentos. Assim, é das mensalidades da graduação que a maioria das IES privadas tiram os recursos necessários para o pagamento de suas despesas operacionais e investimentos.

No Brasil, a maioria das IES privadas baseiam suas receitas anuais quase que exclusivamente nas mensalidades dos alunos, chegando a uma média próxima a 95% (SCHWARTZMAN,

2006). Dessa forma, praticamente todas as despesas e investimentos realizados pelas IES privadas advêm das mensalidades dos alunos pagantes. Inclui-se aí, também, todas as despesas e investimentos em infra-estrutura para suporte à pesquisa e extensão.

Se se contrapuser os dados de financiamento das IES privadas brasileiras com os de universidades privadas norte-americanas, pode-se notar uma diferença enorme tanto nos percentuais com origem nos alunos, quanto nos percentuais com origem nas fontes de captação. O relatório anual da Stanford University (2005), por exemplo, mostra as origens de recursos no balanço anual do orçamento realizado em 2003 (total do balanço realizado: US\$ 2.4 bilhões), onde as mensalidades dos alunos contribuíram apenas em 14% do realizado. Os restantes 86% tiveram origem em projetos de pesquisa e desenvolvimento (39%); rendas financeiras (do *endowment*) da instituição (20%); serviços de saúde, como hospitais e similares (10%); doações diretas (4%); vendas de patrimônio (2%); e outras origens (11%).

Na mesma linha, o relatório anual do orçamento realizado da Yale University (2005) relativo ao ano fiscal de 2002, totalizou US\$ 1,47 bilhões em receitas. Desse valor, as mensalidades dos estudantes contaram apenas para 14,3%. Outras receitas originaram-se da seguinte forma: serviços médicos 15%; contribuições 6%; renda financeira (do *endowment*) 28%; outros investimentos 2%; publicações 2%; pesquisas e contratos 28%; e outras receitas 5%.

Além da receita das mensalidades dos alunos e da possibilidade de acessar os fundos de apoio à pesquisa financiados pelo Governo, as IES privadas brasileiras não dispõem de muitas alternativas para financiar o terceiro grau. Uma das alternativas é o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES, um programa do Governo (MEC, 2006) que se destina ao financiamento de estudantes de ensino superior, matriculados em cursos não gratuitos. O FIES atendeu, até o final do ano de 2004, cerca de 318.679 estudantes em todo o país, envolvendo 1105 IES privadas e investindo cerca de R\$ 2.7 bilhões. Se considerarmos que dos pouco mais de 4 milhões de estudantes brasileiros, em torno de 3 milhões estão matriculados em IES privadas, pode-se deduzir que, apesar de sua representatividade, esse programa tem atingido apenas pouco mais de 7% desses estudantes (MEC, 2006). O volume de dinheiro disponível no FIES não é desprezível, porém, não ajuda a resolver de modo significativo o problema de sustentabilidade financeira da IES privada brasileira.

Outro programa do Governo que vem ao encontro do financiamento da educação superior e ajuda a sustentabilidade da IES privada é o Programa Universidade para Todos – PROUni (MEC, 2005b). Por meio desse programa, o Governo “compra” vagas ociosas das instituições privadas com bolsas integrais e parciais, para os estudantes de baixo poder aquisitivo. Bolsas parciais cobrem 50% do valor da mensalidade. Em sua primeira versão, o PROUni disponibilizou 112 mil vagas naquelas instituições privadas que foram credenciadas pelo programa. Segundo o MEC (2005b), desse total, 107.000 vagas foram preenchidas, de uma demanda de aproximadamente 344.000 alunos. Mais recentemente, o governo permitiu a combinação do FIES para os bolsistas parciais (financiamento de até 25% do restante da mensalidade) e uma bolsa adicional de R\$ 300,00 por mês para despesas de custeio. Esse é um grande salto em direção ao equacionamento do problema de financiamento da educação superior, porém, constitui-se ainda apenas num fator de suporte, não numa solução de sustentabilidade da IES privada brasileira.

2.2.3 Tendências na Sustentabilidade Econômica das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas

O relatório do Censo do Ensino Superior de 2003, publicado pelo INEP (2006b) indica que 5,01% das vagas oferecidas pelas IES públicas não foram preenchidas para o ano de 2004. Nas IES privadas, esse índice atingiu 42,2% das vagas, isto é, cerca de 42 % das vagas oferecidas pelo conjunto das IES privadas não foram preenchidas. Se, por um lado, pode-se apontar possíveis indícios de obsolescência e falta de atratividade de determinados cursos ainda oferecidos pelas IES públicas, de outro, é alarmante a tendência de refutação que as estatísticas mostram às vagas das IES privadas.

A relação desequilibrada entre as formas de operação das IES públicas, cujo ensino de graduação é gratuito, e as formas de operação das privadas, cujo ensino é totalmente pago, cria reações dicotômicas nos candidatos na hora de optar pela instituição. Há sempre uma clara opção pela primeira. A segunda não é necessariamente uma opção, mas uma decisão forçada para não deixar de estudar. O grande inibidor, obviamente, é o custo dos cursos em nível superior, que refreiam a maioria dos candidatos brasileiros a entrarem no ensino superior privado. Em discussão sobre o financiamento do ensino superior, Amaral (2003)

chama a atenção para as limitações da capacidade de pagamento da família da classe C brasileira. Apesar da melhoria no poder aquisitivo dessa classe nos últimos anos, o desembolso para custear o ensino superior ainda é uma barreira quase intransponível. Esses índices merecem, portanto, uma profunda reflexão acerca das tendências e das opções de financiamento do ensino superior brasileiro.

Como há uma grande dependência da operacionalidade das IES privadas sobre as mensalidades, como apontado anteriormente, e sem muitas alternativas de financiamento para melhorar sua atratividade, a IES privada tende, de uma forma geral, a elitizar ainda mais o ensino superior. A estratégia dessas instituições é ou tentar transformar sua marca em grife, cobrando preços prêmios pelos serviços educacionais e afunilando sua clientela nas classes A e B, ou focar as classes C e D, em maior volume, mas com menor poder aquisitivo. Nesse último caso, a instituição pratica preços chamados “competitivos”, tentando atrair uma grande massa de alunos e operando com margens estreitas de viabilidade econômica.

Os perigos desse modelo de sustentabilidade econômica da IES são muitos. No primeiro caso, onde a IES trabalha com as classes A e B, há maior segurança de adimplência institucional, mas perpetua o modelo vigente no país, de pouco acesso à educação superior, limitando e impedindo à grande parte de cidadãos a ascensão social. Agravam-se aí as diferenças sociais, priva-se os cidadãos brasileiros de sair da pobreza e impede-se a eles de aumentar seu poder aquisitivo. Em adição, aumenta o analfabetismo funcional nas empresas e organizações, conforme já apontado por Moreira (2003), perde-se mentes brilhantes que não podem pagar pelos seus estudos, e restringe-se o poder competitivo da nação.

No segundo caso, onde a IES trabalha com as classes C e D, há um impacto positivo sobre a diminuição do ciclo da pobreza, melhora-se a longo prazo o alfabetismo funcional e a capacidade competitiva do país, mas há um grande risco de inviabilização das IES privadas. Atuar nas classes C e D, aparentemente, seria um caminho para baixas receitas da IES e por consequência, baixo poder de investimento dessa na sofisticação de seus métodos e processos de transferência de conhecimento. Esse modelo de financiamento da educação superior apresenta, também, um grande perigo de inviabilizar as outras funções de uma IES com o status de universidade. Como alerta Schwartzman (2004), é muito difícil para uma universidade que queira ter elevados padrões de qualidade no ensino da graduação, na

pesquisa e pós-graduação e na extensão, custear tais despesas baseada somente nas mensalidades dos alunos.

Há um lado positivo no quadro do financiamento da educação brasileira. Na última década e meia, os investimentos do Estado na educação vêm aumentando gradativamente. De acordo com os dados do relatório de 2001 do grupo de trabalho sobre financiamento da educação do MEC (INEP, 2005), o Brasil tem investido cerca de 4,3% do PIB em educação. No entanto, para cobrir os custos com a educação, ano a ano mais elevados, o Estado precisaria investir aproximadamente 8% do PIB nacional, até 2010, se desejasse manter os mesmos níveis de qualidade para a expansão projetada no plano nacional de educação.

Por fim, é importante apontar que a IES privada vive uma “difícil relação entre as exigências legais e os padrões de financiamento”, como afirma Lobo (2000). Segundo a autora, apesar da representatividade quantitativa do ensino privado no país, o governo “parece não levar em conta as peculiaridades deste setor, ao tentar impor a ele, critérios que seriam mais apropriados a uma universidade pública [...]” (LOBO, 2000, p. 1). Não somente um realismo diante dos requisitos de aceitação dos profissionais pelo mercado de trabalho, mas também, eficácia administrativa nas IES privadas são exigíveis para a sua continuidade. As exigências de qualidade, somadas aos controles burocráticos administrativos esbarram nos requisitos de agilidade organizacional necessários a essas instituições. Há, portanto, necessidade de adequação de ambos (qualidade acadêmica e aperfeiçoamento administrativo) para melhorar a sustentabilidade econômica da IES privada. Essa não parece ser, no entanto, uma tendência que se cumpra num prazo previsível.

2.3 Estratégia – conceitos e aplicabilidade no ambiente da captação

Para estender-se a aplicabilidade da estratégia ao campo da captação de recursos, é importante uma rápida visão de seu conceito. A literatura especializada em estratégia é hoje uma das mais amplas, dentro do campo do saber da administração. Não é de estranhar, portanto, que a academia lide com uma gama muito ampla de abordagens na tentativa de definir seu conceito e sua mecânica de operação. Algumas abordagens são inovadoras e apontam novos fundamentos. Outras são meros olhares de ângulos diferentes ao conhecimento existente. A

dificuldade é tamanha em sua definição que Mintzberg; Quinn (2001, p. 19) afirmam que “não há uma definição, universalmente aceita” para a estratégia. Apesar desta dificuldade conceitual, Porter (1999) insiste que nenhuma organização pode competir sem uma estratégia.

Mintzberg (2001) estuda estratégia sob vários ângulos e aponta diferentes maneiras de conceituação de estratégia, desde um curso de ações deliberadas definido pelos executivos até um padrão de orientação organizacional surgido dentro da organização. Porter (1996) traz uma das definições mais utilizadas hoje, uma posição vantajosa de uma empresa em relação às rivais. Tregoe e Zimmerman (1988), por sua vez definem estratégia como uma estrutura mental que guia as escolhas dos indivíduos e grupos numa organização.

Sob o ponto de vista da taxonomia de estratégias os trabalhos de Herbert e Deresky (1987), de Miller e Dess (1993), Miles e Snow (2003) e outros são dignos de nota por acreditarem ser possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente ampla, aplicável a qualquer empresa, em qualquer tipo de setor e em qualquer estágio de desenvolvimento (HERBERT; DERESKY, 1987).

É de Miles e Snow (2003) a taxonomia de estratégias competitivas, em oposição às estratégias corporativas. Estas últimas dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, enquanto que as estratégias competitivas relacionam-se ao modo como a organização compete ou se posiciona no mercado, em determinado negócio. Estas são concepções muito importantes para o contexto da captação de recursos em IES, onde a instituição, de um lado, justifica o esforço da captação com base no tipo de *negócio* em que está inserida e de outro, executa a captação segundo um ritual de procedimentos eficazes em seu ambiente doador.

Prahalad e Hamel (2005) desafiam os executivos a repensar a estratégia de seus negócios com base no desenvolvimento da capacidade de previsão do setor, na definição de uma intenção estratégica e na revitalização do processo da criação de novos negócios. Estes são conceitos igualmente importantes no contexto da captação de recursos, pois tanto na linguagem de Miles e Snow (2003) quanto na de Prahalad e Hamel (2005), a instituição deve concentrar-se no desenvolvimento de capacidades e otimização de alocação de seus recursos para sustentar a lógica da doação junto a seus doadores.

Sob outro ângulo, os fundamentos da prática administrativa – intuitiva (McCARTHY; LEAVY, 2000) e racional (MINTZBERG, 2001) – podem sugerir um caminho para o entendimento dos fundamentos da estratégia no contexto da captação. No contexto da captação de recursos, o processo de formulação e construção de estratégias é um elemento importante a ser entendido e praticado especialmente pelos executivos das instituições de ensino. Na captação, a eficiência das estratégias é uma função da percepção da sociedade doadora acerca do papel da instituição na construção e desenvolvimento da sociedade e da validade dos projetos para os quais a instituição solicita os recursos (EDLES, 2006). O desempenho dessa estratégia é resultado da percepção do doador acerca do comportamento da instituição como um todo, não apenas da postura de sua alta cúpula durante o projeto de captação (FLANAGAN, 2000; SELTZER, 2001; WARWICK; HITCHCOCK, 2002). Desta forma, é importante que a instituição desenvolva estratégias intuitivas ou emergentes e racionais ou deliberadas em equilíbrio. Intuitivas para garantir motivação e compromisso às suas causas, consolidando em seu corpo de pessoal, a razão de sua missão e seu papel construtivo da sociedade. Racionais, para dar rumo e ritmo à dinâmica dos processos institucionais da captação, permitindo um claro controle das ações e resultados.

Em outra abordagem, Ries e Trout (1995), ao sofisticarem o pensamento de Porter (1988, 1996) garantem que posicionamento não é o que se faz com o produto/serviço, mas o que se faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, posicionamento é definido a partir da forma como o produto/serviço é posicionado na mente do comprador em potencial. E o caminho para posicionar melhor, segundo os autores, é ser o primeiro.

Para entender-se a visão de Ries e Trout (1995) é importante analisá-la num contexto de captação competitiva. Neste caso, as instituições captantes competem pelas mesmas fontes doadoras e enfrentam duas barreiras. A primeira é contra a imagem das outras instituições, já existente na mente dos doadores potenciais. As chances de obter a doação ficam maiores à medida em que sua imagem tenha se instalado antes e com mais força na mente dos doadores. A segunda barreira que as instituições precisam vencer é a das prioridades. Quão forte os atributos de sua imagem (seriedade, retorno à sociedade, transparência, utilidade), seriam capazes de deslocar as prioridades pessoais dos doadores? Edles (2006) chama a isso de preparação para a captação. Em outras palavras, não adiantaria uma instituição lançar-se à captação se não tiver o que “oferecer” para captar. Ela precisa antes ter um nome respeitado,

ter dado retorno à sociedade, ter demonstrado racionalidade e bom uso de seus recursos e continuidade em seus projetos, para então poder iniciar seu programa de captação.

É útil também discutir a visão de Whittington (2002) sobre a formulação de estratégia. Para Whittington o ajuste interno de uma organização às pressões do ambiente externo em que opera é o condicionador de sua estratégia. Para o autor, estratégias podem ser deliberadas e emergentes. Ambas podem orientar-se para a maximização dos lucros ou para a pluralidade de interesses.

No contexto institucional da captação de recursos, os processos de formulação de estratégias descritos por Whittington (2002) obedecem basicamente aos processos de formulação de estratégias dentro da perspectiva de maximização dos resultados. Na captação, pode-se imaginar que as estratégias acontecem somente de forma deliberada, determinadas pela alta administração das instituições. Os resultados esperados referem-se aos resultados financeiros e patrimoniais dos programas de captação, objeto do esforço das campanhas. Assim, as estratégias para a captação são formuladas mais da forma *clássica*, deliberada e permitindo o controle da alta administração. Metas de captação, público e formas de solicitação são realizadas deliberadamente, visando a cobrir as necessidades de sustentabilidade da instituição e/ou de suas unidades.

Finalmente, Mintzberg *et al.* (2000) também trouxeram importantes contribuições para o conceito de formulação de estratégias (prescritivas e descritivas), como resultado de um estudo em dois mil artigos sobre formulação de estratégias. Ambos grupos de formulação encontram mais espaço dentro do contexto da captação. As prescritivas formulam estratégias de forma deliberada, no conceito de Whittington (2002). Assim, permitem a determinação da direção e controle das campanhas e do esforço de captação. As descritivas, caracterizadas mais como processos organizacionais, estão mais próximas da formulação de estratégias emergentes evolucionárias (determinadas pelas forças do mercado). No contexto da captação, as descritivas explicariam melhor como as forças contrárias e favoráveis do meio doador podem alterar o desempenho e o direcionamento da captação.

2.4 Captação de Recursos

Captar recursos para a IES brasileira, como forma de sustentabilidade econômica é uma estratégia de sustentabilidade bastante avançada em muitos países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos. No Brasil, a maior experiência em ações de captação de recursos está concentrada em Organizações do Terceiro Setor. Vários autores que escrevem sobre esse tema, como Goldschmidt (2005a; b); Alcântara e Alvarez (2005); Santos (2005); Yoffe (2005); e Figueiredo (2005) centram suas preocupações nas organizações do terceiro setor, não em instituições educacionais. Captação de recursos como ação realizada em IES é ainda incipiente e restrita a algumas poucas instituições. Por experiência empírica, pode-se citar a FGV-EAESP, o IBMEC SÃO PAULO, o MACKENZIE (PEREIRA, 2007) e a UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo (2005) em maior grau, e a USP e Universidade Federal do Piauí (2005), em menor grau. No sistema privado de IES, a maioria dos casos de busca de suporte financeiro alternativo volta-se para programas de fomento, isto é, para a busca de recursos nos fundos e agências públicas que suportam programas de pesquisa e desenvolvimento, a fundo perdido.

2.4.1 Conceitos de Captação de Recursos

O conceito de captação de recursos tem sua origem na expressão inglesa *fundraising*, que literalmente significa levantamento ou arrecadação de fundos (Longman, 2004). Também significa o “ato da coleta de dinheiro para um propósito particular [...]” segundo o dicionário Cambridge (2003).

A maioria dos estudiosos de *fundraising* (BROCE, 1986; TROMBLE, 1998; KOTLER e FOX, 1995; MANES, 1997; EDLES, 2006; FLANAGAN, 2000; SELTZER, 2001) concentra-se no sentido literal da expressão, arrecadação ou coleta de dinheiro para uma causa. Captação de recursos na literatura especializada também é definida como a solicitação de uma doação (YOFFE, 2005) ou o conjunto das atividades que uma instituição realiza para obter suporte financeiro (KOTLER e FOX, 1995; MANES, 1997). No entanto, é no dicionário da Sociedade Nacional dos Executivos de Captação de Recursos (NSFRE) que se tem a definição mais apropriada para esta pesquisa. Segundo o dicionário, captação de

recursos refere-se ao ato de levantar ou obter recursos de várias fontes, para dar suporte econômico a uma organização ou a um projeto específico (LEVI; CHERRY, 1996).

Neste trabalho, utiliza-se a expressão captação de recursos no sentido mais literal e restrito da busca de recursos visando a dar sustentabilidade econômica à IES. Entende-se que os recursos referem-se a dinheiro, bens patrimoniais, como terrenos, casas, coleções valiosas, apólices de seguro, ações e letras de câmbio, propriedade de pessoas físicas ou jurídicas e de forma mais ampla, a serviços e trabalhos diretos ou especializados de voluntários.

Captação de recursos aqui, portanto, remonta às origens da expressão, onde buscava-se ajuda de qualquer tipo, ainda que avaliada em valores financeiros, para uma causa (SOUZA, 2004). A captação podia ser feita tanto por eventos simples de arrecadação, quanto por campanhas mais bem planejadas (DROZDOWSKI, 2006; JONES, 2006). As relações com os doadores e a atitude dos arrecadadores de recursos têm se modificado ao longo do tempo, sofisticando-se a metodologia de planejamento, abordagem e comunicação das campanhas de arrecadação, por parte dos arrecadadores. Quanto aos doadores, sua visão de suporte às causas tem igualmente evoluído do conceito de apoio às “necessidades” expostas numa causa para “oportunidades” existentes em programas promissores, objetos da campanha de doação (PEREIRA, 2005, p. 24).

Um dos problemas mais comuns como causa de insucesso em campanhas de captação de recursos está na forma ou no conteúdo de realização da campanha de arrecadação de fundos (KOTLER; FOX, 1995). Para iniciantes no processo de arrecadação, é preciso atenção ao nível de percepção corrente dos doadores potenciais. Assim, é importante conhecer os vários estágios de evolução do processo de captação de recursos.

De acordo com Kotler e Fox (1995), a sofisticação do processo de captação tem se dado em três estágios distintos. No primeiro, a captação de recursos era praticada como um pedido de ajuda. Muitas pessoas, envolvidas com uma causa passavam a pedir para outros, dinheiro e bens, na maior parte das vezes de forma bastante inoportuna. Muitas organizações do terceiro setor no Brasil, que realizam captação de recursos, ainda pensam e agem dessa forma, isto é, apresentam-se a seus doadores potenciais de forma problemática, mendiga até, na esperança de comovê-los a estender-lhes a mão.

No segundo estágio, discorrem Kotler e Fox (1995), o conceito de captação de recursos evoluiu para troca de bem, ou bens, em retorno. Em outras palavras, a idéia de captação baseava-se na expectativa de que as pessoas estariam mais sensíveis a doar, se percebessem algum retorno pela doação, como algum prêmio. Esse é o princípio da arrecadação de dinheiro por meio de rifas ou eventos de doação (GOLDSCHMIDT, 2005a). Havia, porém, um desgaste enorme da instituição que desejava captar. Por um lado, havia a necessidade de providenciar os bens a serem “trocados” pelas doações e de outro, a necessidade de alterar a percepção dos doadores que desconfiavam dos objetivos da campanha. Sempre acaba havendo mais interesse dos doadores pelos prêmios do que pela causa da ação, dizem Kotler e Fox (1995). Dessa forma, o sucesso da captação de recursos, no conceito da troca por prêmio, acaba dependendo mais da atratividade do prêmio do que do motivo institucional para o esforço da campanha de arrecadação.

Mais recentemente, a ação de captação de recursos é entendida como um desenvolvimento. O princípio aqui é de que a instituição desenvolve uma ação de relacionamento (KOTLER e FOX, 1995; ALCÂNTARA e ALVAREZ, 2005) com seus doadores prospectivos, tornando-se merecedora, isto é, tornando-se uma instituição na qual os doadores vêem valor em contribuir se lhes for dada a oportunidade.

Na construção do merecimento dos recursos a serem doados pelas pessoas, praticamente tudo o que a instituição fizer fará diferença na percepção de mérito do doador. Assim, captar recursos não começa com o projeto de arrecadação de fundos, mas com tudo que possa interferir na satisfação dos doadores potenciais, como relações públicas institucionais, programas de ex-alunos, sistema de comunicação permanente e eficaz, aparência externa da instituição, integração social e outros. O desenvolvimento da captação de recursos, portanto, começa com a construção da credibilidade e valor da instituição de maneira a fazer com que as pessoas se decidam a envolver-se e a doar para aumentar o sucesso da instituição ou realizar algum de seus projetos prioritários.

2.4.2 Números da Captação de Recursos nos Estados Unidos e no Brasil

Há uma clara diferença nas experiências de captação entre as várias nações do mundo. Os fatores que determinam os diferentes comportamentos no processo de captação e na facilidade de doação são muitos e distintos, prevalecendo talvez dois como os mais influentes. Um deles são as normas culturais da sociedade, que regem o pensamento e a motivação interna dos doadores. O segundo talvez seja a estrutura constitutiva (sistema legal, tributário, burocracia pública e as formas de responsabilidade individual pelas coisas públicas e privadas) de cada nação. Faz-se aqui uma discussão entre as realidades captadoras/doadoras entre o Brasil e os Estados Unidos, tentando mostrar as diferenças entre as duas bases de origem desta pesquisa.

2.4.2.1 Captação nos Estados Unidos

Captar recursos para instituições de interesse público, como as educacionais e as organizações do terceiro setor, é uma atividade relativamente nova no Brasil se comparada, por exemplo, à experiência norte-americana em captação de recursos. De acordo com o Independent Sector (2007), usando dados do Panel Study of Income Dynamics da Universidade de Michigan, o Centro para Filantropia da Universidade de Indiana informa que, nos Estados Unidos, em 2002 cerca de 67% de todas as pessoas no país fizeram doações, numa média nacional de US\$ 1.872 por pessoa. Segundo o anuário *Giving USA*, do Fundo para Filantropia da Associação Americana dos Conselhos de Captação de Recursos (INDEPENDENT SECTOR, 2007), as doações em 2006 alcançaram um novo recorde no país, estimados em US\$ 295,02 bilhões. Essa é uma marca expressiva na área de captação de recursos, que mantém a tendência de expansão das doações naquele país. Numa visão macro dessa tendência, Edles (2006) mostra que, segundo os relatórios do mesmo Fundo, em 1974, foram doados US\$ 100,35 bilhões; em 1984, US\$ 121,43 bilhões; em 1994, as doações atingiram US\$ 147,96 bilhões; em 2004, US\$ 248,52 bilhões e em 2005, de acordo com o *Giving USA*, somaram US\$ 283,05 bilhões.

Uma análise visualizada na Tabela 1 mostra a distribuição das doações feitas em 2004, por origem.

Tabela 1 - Doações por Origem nos EUA, em 2004

Origem	Valor (US\$ bilhões)	Percentual
Indivíduos	187,92	75,6
Fundações	28,8	11,6
Corporações	12	4,8
Heranças, testamentos	19,8	8

FONTE: Adaptado de Edles, L.Peter. Fundraising, 2ª ed. New York: McGraw Hill, 2006, p. 3.

Observa-se na Tabela 1 que as doações feitas por indivíduos representam o maior volume de doações realizadas naquele país. Fundações e corporações somam apenas pouco mais de 16% do total das doações. Apesar de não ser um valor desprezível, ainda assim, a maior atenção e esforço das campanhas de captação deve ser feita voltada para os doadores individuais. Para efeito demonstrativo, Edles (2006) detalha o destino do total das doações de 2004 (US\$ 248,52 bilhões), mostrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Destino do Total das Captações de Recursos nos Estados Unidos

Valor Destinado (US\$ bilhões)	Percentual %	ORGANIZAÇÕES
88.30	35,5	Religiosas
33.84	13,6	Educacionais
24.00	9,7	Fundações
21.95	8,8	Saúde
21.36	8,6	Diversos
19.17	7,8	Serviços Humanitários
13.99	5,6	Arte, Cultura e Humanidades
12.96	5,2	Sociedades Públicas
7.61	3,1	Ambientais/Animais
5.34	2,1	Assuntos Internacionais

FONTE: Edles, F.Peter. Fundraising. New York: McGraw-Hill, 2006, p. 4.

O que se pode observar é que ainda as instituições religiosas são as maiores captadoras, ficando com mais de 35% de todas as doações. Em segundo lugar, mas ainda muito distante, vêm as instituições educacionais. Os números indicam que as estratégias de captação das

instituições educacionais, mesmo num país com ampla tradição de captação e doação, ainda podem ser melhoradas e sofisticadas.

2.4.2.2 Captação no Brasil

No Brasil, a captação de recursos para instituições educacionais e do terceiro setor não tem sido vista como um campo de pesquisa importante por acadêmicos e praticantes e há pouca literatura ou dados estatísticos sobre esse tipo de investimento (PEREIRA, 2001). As experiências de captação de recursos para organizações do terceiro setor são mais significativas que aquelas de captação de recursos para IES. Há, porém, fortes indícios de que a academia brasileira começa a despertar para as relações com a sociedade, visando a uma interação mais ampla, que não apenas aquelas ligadas ao processo ensino-aprendizagem.

Cafardo (2005) em extenso artigo no jornal *O Estado de São Paulo*, aponta várias iniciativas de captação de recursos, especialmente as experiências correntes da Universidade de São Paulo e da Universidade Mackenzie. A primeira captou fundos para restauração da Faculdade de Medicina, conseguindo R\$ 25 milhões com ex-alunos e empresários. A segunda, em sua experiência de captação de recursos de 1953, conseguiu arrecadar o equivalente a cerca de R\$ 12 milhões em moeda corrente. Essa experiência tem sido profundamente explorada por Pereira (2005) em sua tese de doutoramento.

Outros exemplos da própria Universidade de São Paulo, são doações patrimoniais, como a Escola de Agricultura Luiz de Queiroz, que é uma doação do fazendeiro Luiz de Queiroz à Universidade de São Paulo. Mais recentemente, pode-se apontar a doação do empresário José Mindlin à Universidade de São Paulo: a maior coleção de livros de autores brasileiros do mundo, cerca de 25.000 livros, entre eles inúmeras raridades de nossa literatura. A coleção será disponibilizada para pesquisadores em biblioteca especialmente construída para tanto, sob a administração de uma fundação criada para esse fim (PESSOTTO, 2007).

É significativo também observar o movimento em torno da captação de recursos em outras partes do Brasil, como a Universidade Federal de Minas Gerais, que desenvolveu um Conselho de Egressos da universidade e que começa a apresentar resultados em doações.

Nesse contexto, cita-se Aloysio Faria, ex-aluno da UFMG, que doou àquela universidade R\$ 4,3 milhões. Esses exemplos são explorados por Pereira (2005) como forma de expor uma tendência, ainda que incipiente, na questão da gestão dos esforços para garantir a sustentabilidade institucional de IES brasileiras.

Erbano (2003) explorou o contexto de algumas das Universidades Católicas do país (PUC do RIO; de Minas; do Rio Grande do Sul; e a do Paraná). Em todas, o autor observou os mesmos problemas de captação de recursos, relacionados à falta de cultura doadora, despreparo das universidades para as ações de captação e falta de incentivos fiscais que pudessem estimular a doação. Na PUC do Rio de Janeiro, no entanto, o esforço de captação logrou algum êxito, levantando entre 1994 e 2002, cerca de US\$ 1,6 milhões.

Outra IES que tem sistematizado seus esforços de captação, através de sua Assessoria de Desenvolvimento Institucional – ASDI, é a Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP (FGV, 2007a). A missão da Assessoria de Desenvolvimento é “Firmar parcerias com empresas, órgãos governamentais e pessoas físicas que não sejam alunos, ex-alunos ou professores da FGV-SP, com a meta de captar recursos que auxiliam na manutenção dos ativos fixos, na implementação de projetos acadêmicos e na obtenção de recursos para o Fundo de Bolsas.” (FGV, 2007b). A ASDI foi instituída em 1992 e, em 1995, começou com um programa anual de captação de recursos. Em seu último relatório disponível na Internet, para o ano de 2004, a ASDI captou diretamente cerca de R\$ 412.000,00. De acordo com o relatório, a média por doador atingiu aproximadamente R\$ 650,00 (FGV, 2007c).

Apesar das cifras da FGV-EAESP serem ainda acanhadas, suas ações são dignas de nota. Essa é a primeira IES no Brasil a estabelecer um setor de Desenvolvimento e iniciar um programa sistematizado de captação de recursos. Observando a literatura especializada, a FGV-EAESP começou com uma proposta adequada de captação: seu programa é de captação anual, possivelmente numa tentativa de conhecer gradativamente seus constituintes e seu poder de doação. Um segundo movimento, após desenhar sua pirâmide de doações, poderia levar a instituição a fazer campanhas de capital, de forma integrada.

2.5 Estruturas Institucionais para Captação: *Advancement*, Desenvolvimento e Captação

A captação de recursos sempre tem sido uma função essencial no processo de sustentabilidade da universidade norte-americana (WORTH, 1993). Uma análise da evolução histórica dos colégios e universidades dos EUA (BRUBACHER; RUDY, 1997) mostra que as primeiras IES foram privadas, em geral de origem confessional. Muitos anos depois, foram estabelecidas as instituições públicas. Porém, ao contrário da visão e normatização constitutiva das suas congêneres brasileiras, as IES públicas norte-americanas foram estabelecidas nos moldes e com as mesmas expectativas das suas contrapartes privadas. Em outras palavras, em vez de admitirem completa dependência do poder público, as instituições norte-americanas apressaram-se a separar a interferência e poder do governo sobre sua autonomia, decisões e sustentabilidade.

Muller (1986) aponta quatro fatores de tradição na história das IES norte-americanas responsáveis pelo sucesso da captação de recursos naquele país: (a) a sustentação das primeiras instituições pelas igrejas e o princípio de separação entre Igreja e Estado. Isso manteve as instituições separadas da interferência do governo; (b) o utilitarismo da sociedade americana, que soube avaliar e pesar o valor prático da educação para o indivíduo e a função deste para o desenvolvimento da sociedade. Assim, educação sempre foi vista como um benefício para si (sociedade), não como um dever do Estado; (c) baseada nesses princípios, a tradição americana de doar e sustentar as instituições por meio de doações; e (d) a cultura americana, cujo fundamento sempre tem sido a iniciativa e responsabilidade individual para a preservação das coisas de interesse público, em contrapartida a um papel limitado do Estado, tanto em responsabilidade quanto em influência.

Como as IES norte-americanas foram deixadas para a iniciativa privada e para os governos estaduais, a sustentabilidade das instituições privadas era geralmente deixada a critério de contribuições privadas, segundo Muller (1986). As públicas, para manter sua autonomia do Estado e aumentar a livre iniciativa, sempre foram sustentadas apenas parcialmente pelo poder público. Ainda hoje, precisam buscar, da mesma forma que as privadas, seu sustento financeiro em fontes governamentais de fomento e em fontes alternativas na sociedade, por meio da captação de recursos, tanto junto a empresas e fundações quanto junto a pessoas físicas.

Como qualquer instituição do mundo, as norte-americanas possuem as mesmas bases organizacionais e estruturais, com os programas acadêmicos e serviços aos alunos e com suportes administrativos e financeiros. Contudo, essas instituições possuem uma unidade toda própria, que cuida da captação de recursos e outras atividades correlatas, como relações públicas, captação de alunos, relações com ex-alunos e similares, conhecida hoje como o *Advancement* institucional (WORTH, 1993). O *Advancement* institucional pode ser um departamento, uma divisão ou um programa. Em qualquer situação, porém, o *Advancement* é uma unidade formalizada na instituição.

Talvez a melhor definição da unidade do *Advancement* seja a de Muller (1986, p.2), que diz ser essa unidade a responsável por “capacitar cada faculdade e universidade a ter um bom desempenho num ambiente competitivo e dar suporte a todo o setor da educação superior a competir efetivamente por recursos disponíveis.” Em termos mais pragmáticos, Rowland (1986) descreve as funções do *Advancement* de forma muito clara. Para o autor, cabe ao *Advancement* todas as atividades que se relacionam com planejamento institucional, relações com ex-alunos, comunicação interna e externa, relações públicas, captação de recursos, relações com o governo e administração de matrículas.

No passado, o termo Desenvolvimento tem originado as funções do *Advancement* moderno. A expressão Desenvolvimento, segundo Stuhr (1977), nasceu na Northwestern University, em 1920, onde, diante das necessidades gerenciais decorrentes de um forte movimento de crescimento e expansão da instituição, foi criado o Departamento de Desenvolvimento. Com o passar do tempo, porém, o significado do termo foi gradualmente restringido ao significado e funções da Captação de Recursos. Hoje, ambos os termos (Desenvolvimento e Captação) são utilizados de forma indistinta, e o sentido original de Desenvolvimento foi absorvido pelo termo *Advancement*. Em português, o melhor significado para *Advancement* ainda fica muito próximo do significado original de Desenvolvimento. A expressão mais utilizada para a unidade institucional que cuida da captação de recursos e das relações institucionais com os doadores está ligada ao departamento ou programa de Desenvolvimento naquelas instituições que possuem captação formalizada, como a FGV-EAESP (2007a).

Ao analisar o processo de captação de recursos, Worth (1993) argumenta que Desenvolvimento refere-se a todas as operações que envolvem a captação, como as relações e

comunicações institucionais com a comunidade de doadores. Já a captação de recursos envolve mais o ato de doar propriamente dito. O Quadro 1 mostra as diferenças.

Quadro 1 - Diferenças entre Desenvolvimento e Captação de Recursos

Desenvolvimento	Captação de Recursos
. Processo contínuo.	. Evento episódico, temporário.
. Objetivos gerais, com compromisso sobre o financiamento e crescimento institucional em longo prazo.	. Objetivos estreitos, focada em objetivos específicos ou grupo de objetivos.
. Requer um entendimento mais amplo da instituição e sua missão, bem como paciência, bom senso e sensibilidade para construir as relações.	. Requer uma base de habilidades específicas de relações interpessoais e de comunicação.
. Requer um Administrador com capacidade de captar, mas com habilidades estratégicas administrativas do processo de desenvolvimento como um todo.	. Requer uma pessoa com habilidades de captação.

FONTE: Adaptado de Worth, M.J. Educational Fund Raising. Westport (CT): Oryx Press, 1993.

Claramente, a função da Captação de Recursos é um conjunto de atividades específicas dentro do contexto dos processos do Desenvolvimento (elaboração de programas, comunicação e solicitação). No Brasil, é presumível que as funções do Desenvolvimento evoluam para incorporar outras funções hoje classificadas nas instituições americanas dentro *Advancement*. Tais funções referem-se, além daquelas citadas para o Desenvolvimento, as de Relações Públicas, Cultivo e *Marketing*. Captação de recursos, no entanto, é um processo mais restrito, de solicitação e captação, considerado dentro das funções do Desenvolvimento, como coloca Broce (1986). Esses conceitos e distinções preliminares são importantes para o entendimento das unidades e funções institucionais que envolvem a captação de recursos.

2.6 O Programa de Desenvolvimento

A organização e estruturação das atividades de captação envolvem um conjunto grande de elementos que devem ser considerados na gestão dos programas de captação de recursos (WORTH, 1993). Tais elementos compreendem o conhecimento e projeção da pirâmide de captação, o tipo e forma das campanhas, a inteligência sobre o perfil e volume de doadores específicos, as técnicas de captação, as considerações sobre a captação junto a fundações e

empresas, o desenho dos programas de captação e o ciclo de vida dos mesmos (WORTH, 1993; BROCE, 1986).

2.6.1 Pirâmide de Captação

Segundo Flanagan (2000), as campanhas de captação, para terem sucesso, devem estar alicerçadas em três fundamentos: (a) serem montadas sobre a mais ampla base de doadores e membros; (b) serem orientadas para criar relacionamentos de longo prazo com seus maiores doadores; e (c) serem orientadas pelas escolhas dos doadores. O primeiro dos três fundamentos diz respeito à **pirâmide de captação**, uma das principais ferramentas da área de Desenvolvimento. Uma pirâmide de captação representa a distribuição dos doadores prospectivos de uma instituição ou sua unidade (WORTH, 1993), segundo sua capacidade e predisposição para doar. Numa visão mais ampla, Worth (1993) apresenta uma pirâmide típica com quatro níveis de classificação dos doadores. A Ilustração 1 mostra a distribuição dos constituintes de uma campanha, segundo o autor.

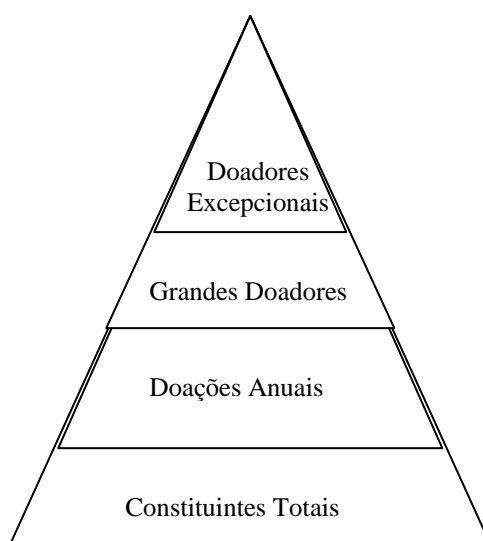


Ilustração 1 - Pirâmide das Doações

FONTE: WORTH, M.J. Educational Fund Raising. Westport (CT): Oryx Press, 1993, p. 11.

Os constituintes totais da captação de uma instituição são, em geral, ex-alunos, professores e funcionários, pais de estudantes, empresas, fundações, amigos e outros indivíduos e grupos. Uma porcentagem dos constituintes dá suporte aos programas de doações anuais, em geral, sem restrições de uso, para as despesas operacionais. Uma pequena porcentagem dela faz grandes doações, normalmente direcionadas para infra-estrutura ou formação de capital de

investimento financeiro (*endowment*). Finalmente, uma parcela muito pequena ou alguns poucos indivíduos, dentre os constituintes considerados pelo programa de captação, faz doações com um impacto realmente significativo sobre a sustentabilidade da instituição.

Mais ou menos com o mesmo formato, Edles (2006) divide a pirâmide de Worth (1993) em três grandes áreas de doação, de acordo com o valor doado presumível. Na base da pirâmide, na área dos constituintes totais de Worth, Edles coloca os doadores prospectivos de pequenas doações. Na área dos doadores anuais, Edles coloca os prospectivos de doações intermediárias. Finalmente, na área de grandes doações, Edles considera o grupo dos Testes de solicitação e outros prospectivos de grandes doações.

Flanagan (2000) desenvolve uma pirâmide bem mais sofisticada, que mostra como se desenvolvem os processos de captação em cada nível. A Ilustração 2 mostra a pirâmide, estilo Maia, da autora.

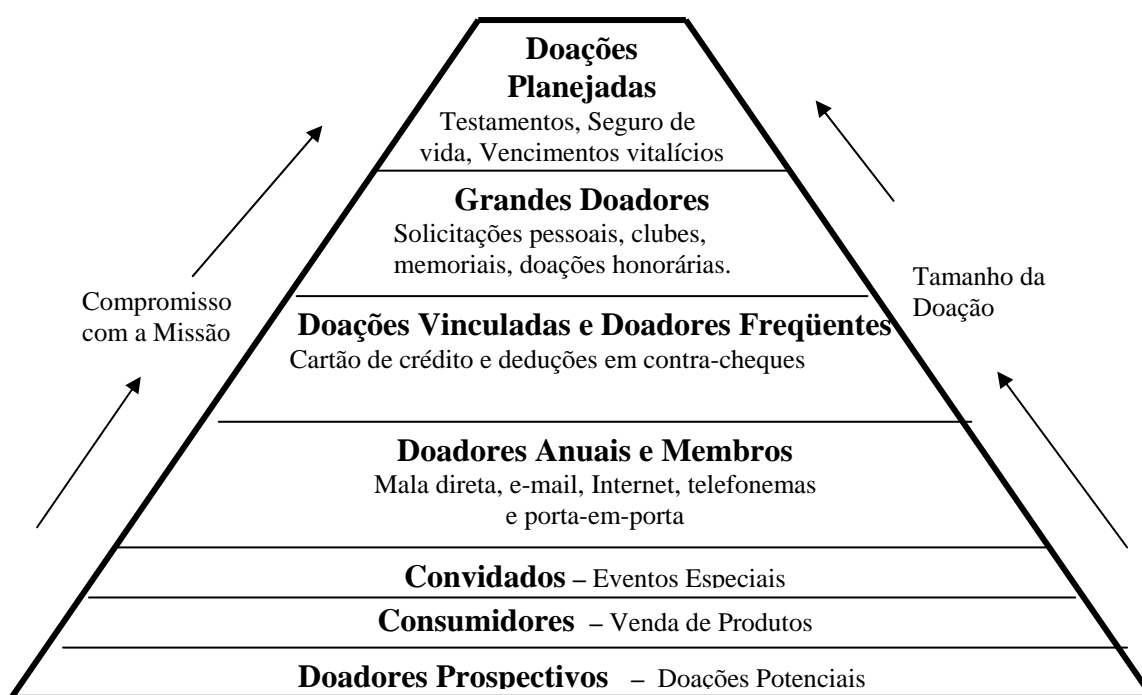


Ilustração 2 - Pirâmide do Desenvolvimento de Doadores Individuais

FONTE: Flanagan, J. Successful Fund Raising. Chicago: Contemporary Publishing, 2000, p.14.

Segundo a autora, o processo ideal de desenvolvimento de doadores para uma instituição é gradativo e vai transformando os doadores menores, que doam em campanhas anuais, em doadores sistêmicos e regulares. Após o envolvimento mais profundo com a organização e de acordo com sua capacidade financeira, transformam-se em grandes doadores e, por fim, em doadores que deixam em seus testamentos grandes somas de seus patrimônios para a instituição. O fundamento do desenvolvimento do processo de captação é o crescente envolvimento e compromisso do doador com a missão da instituição, obviamente, associado à capacidade de doação do indivíduo.

O formato da pirâmide mostra o volume de doadores prospectivos em cada categoria. Em termos de volume de doação por doador, a pirâmide seria exatamente invertida. Segundo Worth (1993), um antigo axioma no mundo da captação indicava que 80% das doações vinham de 20% dos doadores. A literatura mais recente (DOVE, 1999; CICONTE; JACOB, 2004; EDLES, 2006; HART, 2006), porém, indica que houve uma compactação da origem das doações, mostrando que 90% delas provêm de 10% dos doadores. Essa é uma tendência não muito cômoda para as instituições que dependem crescentemente de doações cada vez maiores de um número cada vez menor de grandes doadores. Worth (1993) alerta para a necessidade das instituições terem de fazer um esforço redobrado e empregar novas estratégias para expandir a taxa de grandes doadores. A cada dia, a competição pelos grandes doadores aumenta e o esforço para obter maiores somas redobra, exigindo uma crescente sofisticação das estratégias de captação.

2.6.2 Campanhas

Nas atividades do Desenvolvimento no passado, distinguia-se, segundo Worth (1993) e Edles (2006), as **campanhas de capital**, que buscavam levantar recursos para a infra-estrutura (construção de novos prédios) ou para aumentar o fundo financeiro de investimentos (*endowment*), e as **campanhas anuais**, que buscavam levantar fundos para as despesas operacionais da instituição. A sofisticação gradativa do processo de desenvolvimento da captação passou também a incluir os **programas de doações planejadas**. Com o advento do *Advancement* institucional, envolvendo todos os programas e atividades do Desenvolvimento e Captação, tais campanhas foram colocadas sob um mesmo comando. No dia-a-dia, as

campanhas são realizadas, ou recebem mais ênfase, de acordo com as necessidades da instituição e são sempre realizadas de forma combinada, não separadamente. Segundo Edles (2006), é necessário ao Desenvolvimento programar um portfólio de projetos que sustentem a motivação de uma campanha. Schneider (2007) alerta que esses projetos devem ser comunicados à sociedade de forma adequada. Tal portfólio de projetos serve para satisfazer aos interesses dos doadores prospectivos. De fato, o processo da solicitação propriamente dito deve sempre estar sustentado por projetos (motivos) com origem nos interesses dos doadores.

2.6.3 Inteligência da Captação

A inteligência da captação refere-se basicamente ao conhecimento profundo dos constituintes da instituição. A inteligência serve para classificar ou reclassificar os doadores (indivíduos, empresas e fundações) segundo sua capacidade de doação, sua predisposição para doar (compromisso/envolvimento com a instituição), o contexto em que doam, a forma como preferem fazê-lo (se utilizam a Internet ou telefone celular, por exemplo) e ainda saber, se possível, para que tipo de instituições costumam doar (SHARPE Jr, 2005; RAD, 2007; GROBMAN e GRANT, 2006). Worth (1993) e Seltzer (2001) alertam que é indispensável uma pesquisa ampla para conhecer a realidade doadora da instituição e tornar os esforços de captação efetivos em relação aos resultados buscados.

Na prática, a inteligência da captação serve para desenhar a pirâmide de captação da instituição. Antes que a instituição possa se lançar aos programas de captação, como já apontado acima, ela precisa identificar qual ou quais programas adequam-se melhor ao seu atual estágio de visibilidade e importância em sua comunidade (EDLES, 2006), para ver se vale a pena ou se ela possui os requisitos indispensáveis à atratividade institucional exigível para uma campanha. Depois, ela precisa fazer uma análise da capacidade financeira de seus constituintes, em especial de seus ex-alunos (COTTLE, 1998) ou outros doadores potenciais. Cottle discute que, na estratégia da Princeton University, em primeiro lugar o Desenvolvimento buscou identificar, em sua base de constituintes, quem possuía dinheiro. Depois, uma detalhada análise dessas pessoas foi feita em relação às suas características doadoras, isto é, quanto doou, quando doou e para quem doou. Voluntários e funcionários são colocados lado a lado para buscar tais informações. Além disso, Princeton usa cerca de 30 de

seus mais fiéis ex-alunos espalhados pelo país para buscar em suas comunidades pessoas com poder aquisitivo que possam se tornar grandes doadores. Somente após tais informações serem compiladas e a pirâmide de captação ser montada é que se prepara a estratégia de lançamento do programa.

Associado à inteligência de captação, está o relacionamento com os doadores (EDLES, 2006; FARB, 2004). Sabe-se que uma campanha não termina com a doação. É preciso antes dela, **cultivar** as relações com os doadores. Durante a campanha, é preciso **solicitar** e comunicar. Depois da doação, é preciso **agradecer**. E depois da campanha, é preciso **comunicar** e **agradecer**. Qualquer campanha não apenas busca cumprir suas metas de captação, mas transforma-se em preparação para a próxima, já que constantemente deve construir os laços de empatia e confiança sobre os quais se assentam as relações da doação. Todos esses aspectos, no entanto, fazem parte da inteligência, que envolve o conhecimento acerca dos doadores e o uso desse conhecimento para os objetivos da captação.

2.6.4 Técnicas de Captação

As técnicas para cada programa de captação também são função do Desenvolvimento. Elas dependem do nível da doação e da natureza do público doador. Por exemplo, as campanhas anuais de doação utilizam técnicas de comunicação de massa. O grande público doador para tais campanhas são os pequenos doadores em grande número. Na visão de Ciconte e Jacob (2004) campanhas que focam um grande número de pequenos doadores devem utilizar tecnologias de comunicação de massa. Na pirâmide de captação, essas campanhas dirigem-se aos 80% dos doadores que a compõem. Tais campanhas são chamadas campanhas técnicas, não campanhas-arte. Quando as campanhas focam grandes doadores, envolvendo mais os 20% ou 10% dos grandes doadores, são de cunho e cultivo pessoal, envolvendo mais arte que técnica. Requerem, nesse caso, um paciente trabalho de face-a-face, de comunicação de longo prazo, focando nos objetivos e interesses da instituição doadora que podem ir ao encontro dos objetivos e interesses da instituição solicitante.

2.6.5 Fundações e Empresas

Em geral, as pessoas jurídicas, empresas e fundações, não participam das campanhas anuais de captação. Hart *et al.* (2006) afirmam que as fundações e empresas tendem a ser relutantes, senão avessas, a fazer grandes doações para o fundo de investimentos (*endowment*) da instituição. Essas instituições preferem antes investir em projetos específicos. Enquanto indivíduos tendem a ter um envolvimento emocional com a instituição e desejam dar seu suporte por causa de sua percepção dos benefícios da causa institucional, as fundações e empresas doam de acordo com seus próprios interesses (BROCE, 1986).

Fundações têm interesse em doar quando essas forem aditivas aos seus objetivos. Por exemplo, doam para projetos de proteção ambiental se a missão da fundação for salvar o meio ambiente (BURNETT, 2002). Empresas têm comportamento semelhante no que se refere a seus objetivos de negócios. Doam na mesma base de raciocínio, especialmente se o projeto pode reverter em avanço tecnológico, de domínio de tecnologias ou de processos para sua área de operação. Dessa forma, o Desenvolvimento precisa considerar, na composição de seu portfólio de projetos, a prioridade e a ênfase em fundações e/ou empresas.

2.6.6 Ciclo da Captação

O ciclo da captação está relacionado com a construção de pirâmide de captação. Warner (2001) argumenta que o ciclo se refere à forma como um doador individual é envolvido emocionalmente com os interesses e missão da instituição e passa a fazer doações maiores e mais sistemáticas. À medida que o doador aumenta o valor de suas doações, é classificado nos estágios superiores da pirâmide. Por exemplo, a maioria começa doando no programa anual de captação. Conforme sua capacidade financeira cresce e seu interesse pela instituição aumenta, o cultivo advindo do Desenvolvimento pode convencê-lo a fazer doações maiores. Ao final da vida, o indivíduo, em seu testamento, pode deixar à instituição, um patrimônio significativo de sua vida de sucesso.

Em geral, o processo de captação de uma instituição obedece a esse mesmo ciclo. Pode começar com uma campanha anual de captação para identificar sua real audiência dentro da

população de seus constituintes, usando a inteligência para mapear, identificar e conhecer seus constituintes. Então começa a desenhar sua pirâmide, estabelecendo a base. Segundo Burnett (2002), somente após a campanha anual ter produzido um grupo suficiente de indivíduos doadores é que a instituição deveria considerar lançar-se na busca por grandes doadores. A identificação preliminar e o cultivo de grandes doadores são fundamentais para o lançamento de campanhas de capital de sucesso.

Grandes e médios doadores precisam ser pacientemente cultivados para que tenham tempo de desenvolver fortes laços com a instituição, permitindo a ela iniciar um programa de doações planejadas, envolvendo seguros, testamentos e vencimentos vitalícios (FLANAGAN, 2000).

2.6.7 Desenho do Programa de Captação

Uma das maiores responsabilidades do Desenvolvimento é o desenho dos programas de captação. A literatura no assunto, como já apontado anteriormente, recomenda que os programas de maior sucesso sejam desenvolvidos com ênfase no grupo de grandes doadores, porque poucos doadores no topo da pirâmide provêm a maior porção do volume de recursos a ser captado. Worth (2002), no entanto, raciocina que o desenho de uma campanha de captação deve sempre considerar não apenas as características particulares dos doadores e necessidades da instituição, mas o estágio, no ciclo de vida da captação, em que se encontram seus constituintes. Assim, uma instituição nova, com ex-alunos ainda em idade abaixo de 40 anos, frustrar-se-ia se investisse seus recursos num sofisticado programa de doações planejadas (esse programa refere-se mais a pessoas idosas e em final de vida), ignorando um programa anual de doações. Da mesma forma, uma universidade antiga e consolidada (que provavelmente teria um grande número de ex-alunos idosos) perderia enormes oportunidades de captação se investisse concentradamente apenas no programa de captação anual. Como coloca Broce (1986, p.20),

[...] instituições não deveriam gastar dinheiro em programas não produtivos [...] uma instituição com um *endowment* pequeno, mas com uma grande necessidade de suporte adicional, deveria colocar sua ênfase prioritária em programas anuais agressivos. Também deveria ser ativa em programas orientados ao suporte de corporações com interesse contínuo em programas de doações planejadas, mas o foco de seu pessoal e de seus dólares deveria ser em assegurar os fundos para as despesas operacionais [...] a instituição deveria também estar atraindo fundos para o fundo financeiro institucional (*endowment*), mas isso deveria ser de prioridade secundária. Por outro lado, uma organização orientada para a pesquisa deveria focar em captação de fundos de Fundações.

Seltzer (2001) também chama a atenção para o fato de que muitas instituições tendem a superenfatizar o programa anual de doações ou captação porque os retornos são imediatos e tangíveis. Isso, muitas vezes, é feito em detrimento de esforços de mais longo prazo, visando a cultivar grandes doadores. Reitores e presidentes de instituições tendem a supervalorizar tais campanhas por possibilitar-lhes recursos imediatos que resolvem seus problemas administrativos, não considerando a importância de doações planejadas que beneficiarão seus sucessores.

É importante frisar que no desenho dos programas de captação do Desenvolvimento, nenhum dos elementos citados acima pode ser desconsiderado. Segundo Worth (2002), a chave no desenho dos programas é o *timing* e a ênfase. *Timing* diz respeito às características de maturidade em doação dos constituintes da instituição. Aqui, construir a pirâmide certa para a instituição é fundamental. Ênfase diz respeito a que tipo de programa, consideradas as características dos constituintes, deve ser enfatizado. A alocação dos recursos (financeiros e humanos) para implementação dos programas deve refletir a cuidadosa análise deles, das necessidades e da própria história da instituição.

2.7 Estratégias de Captação de Recursos

É importante distinguir **estratégias** de captação de **formas** de captação de recursos. **Formas** referem-se aos mecanismos da captação, isto é, opções de doação, sejam na forma de dinheiro, de uma apólice de seguro ou de um bem patrimonial (terreno), por exemplo. Quaisquer desses recursos podem estar associados a uma campanha de captação institucional, entretanto, cada um deles são simplesmente formas diferentes de permitir que o doador exerça seu direito de doar à sua maneira. **Estratégias** de captação, por outro lado, incluem o que Kotler e Fox (1995) chamam de desenvolvimento das relações institucionais com seus potenciais doadores, o que Seltzer (2001) chama de coordenação sistemática das operações de captação, ou o que Rosso (1991) identifica como uso eficaz dos recursos e relações institucionais para criar visibilidade diante dos doadores como razão para doar, e que favorecem a doação sob diferentes formas e bens.

Olhar a estratégia de captação de recurso sob o ponto de vista do desenvolvimento de relações, para construção de capacidades internas, parece ser o raciocínio mais em sintonia com a visão de outros especialistas (ALCÂNTARA e ALVAREZ, 2005, BROCE, 1986; TROMBLE, 1998; YOFFE, 2005, EDLES, 2006). Em sua essência, a estratégia de captação de recursos abrange cinco passos de ações planejadas. A consecução deles, por sua vez, envolve a instituição planejar ao longo de três eixos. Em um precisa posicionar-se em relação à sua missão e à visão de seu futuro. No outro, precisa identificar os doadores que melhor servem aos seus propósitos. E no terceiro, desenhar seu programa de captação de recursos (tipo de recursos e metas) para suprir as necessidades que a levariam à sua posição futura visualizada.

2.7.1 Passo 1 - Determinação das necessidades institucionais

Nesse primeiro momento, a instituição deve buscar no seu plano estratégico as bases para construir o programa. Nessa fase, ela avalia sua missão, visão e objetivos estratégicos. É desse contexto que retira as informações internas, isto é, as fraquezas ou necessidades que precisam de recursos para serem resolvidas e as forças que devem ser comunicadas para sustentar as propostas de seus programas de captação (GOLDSCHMIDT, 2005c; EDLES, 2006; SELTZER, 2001; McMASTER, 2001). É nesse momento que a instituição estrutura-se para realizar o programa, isto é, cria e formaliza as estruturas institucionais que lhe permitirão lançar e coordenar os programas de captação.

Como já apontado anteriormente, as bases da captação são lançadas a partir da construção da pirâmide, por meio da inteligência de captação. Na construção das bases de captação, os constituintes são caracterizados e o Desenvolvimento prepara os programas compatíveis com as necessidades da instituição e interesses dos doadores. Cada programa é então dimensionado em termos de recursos materiais e humanos necessários em termos de suas metas de captação e público-alvo.

2.7.1.1 Motivação para doar

Associada à determinação das bases de captação, a instituição precisa avaliar com cuidado o conjunto dos motivos que fazem os doadores doar. Em sua discussão acerca dos fundamentos

e filosofia do desenvolvimento institucional, Muller (1986) afirma que um dos fundamentos da filantropia americana é o senso de iniciativa e responsabilidade individual sobre as questões sociais, acima da responsabilidade do Estado. Filantropia, apesar de constituir-se uma norma cultural da sociedade americana, talvez uma das mais filantrópicas sociedades modernas, não acontece por acaso ou sem esforço. A doação, especialmente para as instituições educacionais, carece de uma abordagem, de forma estratégica, que envolve uma grande variedade de elementos e fatores.

Mixer (1993) informa que, genericamente, deve-se considerar os doadores prospectivos em termos de sua capacidade, motivação e oportunidade. A primeira ação dos captadores deve ser analisar entre seus constituintes aqueles que têm recursos suficientes para doar. Depois os doadores prospectivos devem ser motivados a abraçar a causa da instituição solicitante a ponto de doar. Por fim, deve-se dar a eles a oportunidade de doar. Em outras palavras, os doadores prospectivos devem ser solicitados a doar da forma correta ou adequada, mas principalmente, no momento certo. A identificação da capacidade de doação e o *timing* para a doação são objetos de discussão mais à frente. Por ora, foca-se nos fatores que motivam a doação, como elementos fundamentais do processo e da estratégia de captação.

Além do preparo da atratividade institucional visando à predisposição para a doação, há uma grande gama de motivos de origem intrínseca e extrínseca (PANAS, 2005), que precisam ser considerados na estratégia de captação. As razões pelas quais as pessoas doam, diz Mixer (1993), são muitas e diversas. Podem variar desde razões ou crenças religiosas, até sentimento de culpa, satisfação de doar ou pressão de pares.

Hodgkinson *et al.* (1992), com base em dados publicados pelo Independent Sector, uma organização voltada para divulgação de atividades filantrópicas, identificam onze diferentes motivos que fazem as pessoas doar e/ou despendem seu tempo como voluntário em causas sem fins lucrativos. Os onze fatores podem ser agrupados em três categorias. A primeira está relacionada ao senso de responsabilidade que os doadores têm sobre as outras pessoas. Uma segunda diz respeito a fatores de relacionamento, isto é, as pessoas que doam estão motivadas por algum tipo de relacionamento com outras pessoas. A terceira categoria é relativa a benefícios pessoais, como reconhecimento social, isenção de impostos ou parecer bem aos olhos do empregador.

É importante notar que o voluntariado é um ingrediente essencial no processo da motivação para doar. Segundo a pesquisa de Kaplan (1995), a análise do comportamento do voluntário indicou que ele é mais sensível e motivado para doar do que o que não se voluntaria. O autor detectou que entre os voluntários, pelo menos 90% deles doavam para as causas, normalmente às quais estavam envolvidos. Hodgkinson *et al.* (1992), em sua análise sobre os motivos da doação, encontraram que pessoas voluntárias de uma mesma família doavam cerca de duas vezes e meia mais que pessoas de mesma família que não se voluntariavam. Essas observações estatísticas indicam que, na formulação das estratégias de captação, é importante considerar o envolvimento voluntário de doadores prospectivos, seja nas campanhas, seja em eventos promovidos pela instituição.

Pesquisando sobre a motivação para doar entre grandes doadores, isto é, doadores que fazem doações acima de US\$ 1 milhão, Panas (2005) faz um paralelo entre as visões que captadores profissionais e grandes doadores têm sobre os principais motivos para doar. As razões apontadas por ambos são muito similares. Crença na missão da organização, isto é, no benefício de sua causa, foi o primeiro fator apontado por eles. Em seguida, apontaram o envolvimento do doador com a instituição recipiente da doação e a imagem dela em sua comunidade. Imagem de respeitabilidade e lisura são fundamentais para a doação, pois nenhum grande doador doa para uma instituição com grandes riscos de utilização inadequada dos recursos captados.

Há, porém, algumas diferenças importantes na visão dos grupos pesquisados. Grandes doadores indicaram ser altamente motivados pelo senso de responsabilidade, pelo desenvolvimento e futuro de suas comunidades, e por um senso de orgulho cívico, de causa cumprida. Eles são muito sensíveis também em relação à viabilidade ou saúde financeira, à qualidade da administração e à qualidade da liderança voluntária da instituição (por exemplo, quem está à frente das campanhas de capital). Já os profissionais de captação pensam ser mais importante que as grandes doações sejam motivadas pelo interesse de seus doadores em programas ou atividades específicos, pelo seu envolvimento nas campanhas de captação ou pelo seu envolvimento com a instituição por laços de *alma mater*. Além disso, acreditam que os grandes doadores sejam motivados por momentos de perda familiar e pela influência direta do captador.

Panas (2005) ainda aponta os fatores que, na visão dos grandes doadores e captadores, são menos importantes. Por exemplo, o sentimento de culpa (por ser ou dispor de uma riqueza incomum) ou qualidade dos materiais da campanha não têm qualquer importância sobre o tamanho da doação. Impostos ou indulgências fiscais também não se revelam item de importância para os grandes doadores. É importante frisar, no entanto, que apesar de nenhuma grande doação ser feita sem considerações de abatimento de impostos, vantagens sobre impostos para o doador não se constitui motivação básica para doar.

Edwards *et al.* (1996) apontam duas categorias de motivadores: os intrínsecos e os extrínsecos. Ambos apresentam três dimensões cada um. Os intrínsecos podem ser de caráter pessoal, social e negativo. Os fatores de ordem pessoal envolvem auto-estima, alcance de objetivos, interesse intelectual, crescimento pessoal, redução do sentimento de culpa, busca por um objetivo de vida, benefícios pessoais, espiritualidade, senso de imortalidade ou sobrevivência. Os fatores de ordem social envolvem *status* social, afiliação a grupos, alcance de metas de grupo, interdependência, altruísmo, imagem da família e descendentes e poder. Finalmente, os fatores intrínsecos negativos incluem frustração, situações desconhecidas, insegurança, medo, ansiedade e complexidade.

Os fatores de caráter extrínsecos citados por Edwards *et al.* (1996) compreendem recompensa, estímulos externos diretos e contexto. Reconhecimento social e outras distinções pessoais ou sociais podem ser considerados fatores de recompensa, de origem externa. Estímulos externos diretos podem ser necessidades humanas supridas, solicitações pessoais de outros, visões e iniciativas privadas que podem ser realizadas, eficiência ou efetividade atingidas ou melhoradas pelas doações e deduções de impostos. Fatores motivantes extrínsecos de contexto podem incluir envolvimento pessoal, planejamento e tomada de decisão, pressão de pares, rede de relacionamento, envolvimento familiar, cultura ou normas culturais, tradição e rendas disponíveis ou extras.

Em contraposição à pesquisa de Edwards *et al.* (1996), Hodgkinson *et al.* (1992) já haviam identificado quatro importantes motivos pelos quais os doadores relutam em doar: (1) características pessoais (do doador) e contexto da doação; (2) comunicações; (3) reação às solicitações; e (4) imagem institucional. Dentre as características pessoais, pode-se somar diferentes prioridades (do doador), falta de interesse e envolvimento com a instituição.

Desacordo com a missão e políticas institucionais e descrença na causa são também fortes motivadores negativos para a doação. Ainda sob o ponto de vista pessoal, pode-se observar a incapacidade de doar por falta de dinheiro e não percepção de benefícios fiscais para o doador. Em termos de contextos da doação que sejam desmotivadores, segundo os autores, envolvem a alta competição por um volume limitado de doações, as mudanças ambientais e a relutância do doador em doar para instituições fora de sua área geográfica de abrangência.

Quanto à comunicação, falta de informação e comunicação inefetiva são os dois maiores problemas que desmotivam as pessoas a doar. O primeiro é caracterizado pela não familiaridade do doador com a organização e sua missão, falta de suporte dos funcionários e não transparência administrativa sobre os dados financeiros da instituição. A comunicação inefetiva é representada pela publicidade negativa da instituição, pela não clareza de suas necessidades e pela percepção de superfaturamento no orçamento dos projetos, objetos dos programas de captação.

A reação negativa às solicitações está diretamente ligada à forma de como são solicitadas as doações, ao captador, às relações com o doador prospectivo e ao momento (*timing*). Se o doador é solicitado a doar muitas vezes seguidas ou se percebeu que está sendo manipulado, isso é uma forma eficiente de afastar a possibilidade de doação. Se ele não gostar do captador, isso também pode se transformar num empecilho à doação. Também, o tipo de relação que a instituição estabelece com o doador pode constituir-se em séria barreira à doação; por exemplo, o doador pode ter reações negativas se a instituição perde o contato pessoal, se não reconhece doações anteriores ou ainda se não possui senso de apreciação. O momento da solicitação (*timing*) é igualmente muito importante, podendo transforma-se em barreira à doação. Por exemplo, solicitações inadvertidas, feitas em momentos imediatamente posteriores a uma doação ou solicitações em momentos em que o doador possui prioridades afetivas de ordem pessoal, da mesma forma, podem transformar-se em grandes fracassos de captação.

Finalmente, problemas que se interpõem à doação com origem na imagem da organização referem-se à percepção de comportamento institucional não ético e a problemas administrativos. No primeiro caso, inclui-se a percepção de que a instituição é “muito rica” ou possui custos administrativos muito altos. O segundo compreende percepções ou evidências

de que a instituição faz mau uso das doações, não possui políticas e regras claras, possui elevados custos administrativos de captação e liderança pobre. Certamente, essas observações ou conclusões da pesquisa de Hodgkinson *et al.* (1992) indicam que a formulação de estratégias de captação de uma instituição deve considerar cuidadosamente, ao elaborar seus programas, sua imagem, lisura administrativa e também os processos de solicitação.

2.7.2 Passo 2 - Determinação das metas de captação

Uma vez determinadas as necessidades e criadas as condições institucionais básicas, o seguinte passo é desenvolver o plano de captação, contendo os projetos, as metas e os recursos (financeiros, infra-estrutura e de pessoal) necessários à sua execução (CRUZ e ESTRAVIZ, 2003). Um programa de captação precisa ter objetivos e metas muito claros acerca do que vai fazer com o dinheiro, com o patrimônio desejado, ou com os equipamentos a serem solicitados. Clareza sobre o destino da captação é fundamental para a transparência do programa como um todo e alcance da confiança necessária dos doadores. Kotler e Fox (1995) indicam que a estratégia das metas pode ser estabelecida de forma:

- (a) incremental – acrescenta-se um percentual sobre a última campanha;
- (b) a servir as necessidades – baseia-se nas necessidades financeiras, por exemplo, de um crescimento futuro esperado; e
- (c) a explorar oportunidades – determina-se metas com base na oportunidade que a instituição tem de captar recursos de acordo com o tipo de doador ou grupo de doadores de que dispõe.

É possível ainda à instituição determinar suas metas de captação de recursos fazendo uma mistura das três formas de estabelecer as metas para a estratégia de captação.

2.7.3 Passo 3 - Organização da inteligência sobre os doadores

O passo seguinte na construção da estratégia de captação é estabelecer um sistema de inteligência para buscar informações sobre os doadores (CRUZ e ESTRAVIZ, 2003; GOLDSCHMIDT, 2005a, b). É preciso saber com profundidade quem são, quais as expectativas e qual o potencial de doação individual, corporativo, fundacional ou do governo.

Os doadores individuais constituem o maior grupo. Por estarem espalhados, também representam o maior volume de trabalho. Esse conjunto de doadores precisa ser visto segundo

seus vários segmentos (demográficos, psicográficos, profissionais e outros) para programar-se a estratégia de solicitação e seu envolvimento individual com a instituição (YOFFE, 2005). É nesse grupo que se buscam voluntários para apoio às campanhas, especialmente as de capital.

Doadores corporativos representam, nos Estados Unidos, segundo Kotler e Fox (1995), Edles (2006), Independent Sector (2007), cerca de 12% das doações feitas diretamente às campanhas. No Brasil, não há estatísticas sobre esse tipo de doação, mas uma boa estratégia de sensibilização do executivo (que diferentemente das corporações americanas, em geral, é o próprio dono da empresa) pode resultar num grande suporte aos objetivos financeiros das campanhas. Os doadores corporativos podem contribuir de várias maneiras, desde doações diretas até patrimoniais, de equipamentos, de sustentação de serviços terceirizados e outros.

No Brasil, as fundações filantrópicas que apóiam doações às instituições não são ainda de ordem significativa. Por pressões sociais, as empresas maiores começam um movimento, ainda tímido em direção à criação de fundações que cuidam de sua imagem ética e de responsabilidade social, como Instituto Vivo de Responsabilidade Social, Fundação Natura, Fundação Boticário, Fundação Bradesco, Fundação Roberto Marinho e Fundação Banco do Brasil. Em países desenvolvidos, como Estados Unidos e Inglaterra, muitas fundações filantrópicas, sejam familiares, de cunho social, ou de origem corporativa, orientam novos captadores de recursos a estabelecerem alianças estratégicas (CAMPBELL, 2001) com organizações já consolidadas na área. Isso os ajudaria a aprender mais rápido e a fracassar menos em seus esforços de captação. Na verdade, como já explicitado anteriormente, as fundações preferem apoiar projetos que resultem avanços a seus objetivos ou missão.

Ainda nesses países, muitas fundações filantrópicas possuem caráter internacional e estariam dispostas a doar. Das internacionais, um grupo muito importante é o das fundações de pesquisa. A inteligência de captação do programa deve saber onde estão, como operam e quais seus requisitos para poder investir na busca daqueles recursos.

Finalmente, uma grande fonte de recursos a fundo perdido pode vir do governo. Esse é o caso mais comum no Brasil. Há, no governo, muitos programas de suporte às instituições, por meio de suas agências e bancos (CAPES, CNPq, BNDES, Fundações de Apoio Estaduais e Municipais, FINEP). Essas fontes constituem recursos de fomento, já que são propositadamente alocadas em áreas que exigem desenvolvimento. Ainda que fomento não

seja objeto deste trabalho, pode-se dizer que, da mesma forma que no caso das fundações, os coordenadores do programa de captação precisam saber como operam tais agências, quais requisitos devem ser cumpridos pelos captadores, qual o volume de recursos disponível nas agências/bancos e para que finalidade. Entretanto, é preciso desenvolver com os administradores dessas agências/bancos uma rede de relacionamentos, para conhecer parâmetros de avaliação e aprovação não necessariamente explicitados nos editais.

2.7.4 Passo 4 - Lançamento e Coordenação do Programa de captação

Como indicado no início deste item de estratégias de captação, o quarto passo na construção da estratégia é o processo de lançamento do programa propriamente dito. É importante lembrar que, embutido no conceito de captação de recursos está o critério de programa, não apenas de projeto para a captação de recursos. Isso porque no Desenvolvimento, a captação tem projetos de vida permanente (programas) e de vida finita (projetos propriamente ditos). Na estruturação dos programas de captação de recursos, é importante organizá-los em torno de seus respectivos projetos (de levantamento de capital; de voluntariado; de equivalência financeira e outros) para melhor coordenação (ROSSO, 1991; WARWICK; HITCHCOCK, 2002). Em outras palavras, é preciso desenvolver um portfólio de projetos que compatibilize os interesses institucionais e, ao mesmo tempo, dê flexibilidade de escolha aos doadores, de acordo com seus próprios interesses (EDLES, 2006).

O processo de lançamento do Programa de captação, no entanto, não pode estar dissociado de requisitos fundamentais da captação, segundo Edles (2006). A instituição, ou sua unidade, precisa antes ter a credibilidade em sua comunidade, isto é, precisa provar que está dando o retorno social esperado para poder iniciar os Programas de Captação. Mais que isso, precisa saber qual o seu grau de credibilidade e consolidação percebido por seus potenciais doadores para selecionar qual ou quais programas serão lançados.

Um outro aspecto importante do lançamento é a comunicação. Kotler e Fox (1995) alertam que o plano de execução da campanha deve ser cuidadosamente realizado, com os materiais de divulgação, objetivos e compromissos da campanha bem feitos, sucintos e claros. Todas as campanhas, ou projetos, devem ser comunicados de forma exaustiva, antes, em termos de seus objetivos e, depois, em termos de seus resultados.

2.7.5 Passo 5 - Avaliação do Programa de Captação

Todo programa ou projeto lançado, para ser efetivo, precisa ser monitorado com um sistema de avaliação de desempenho. Como diz Cruz (2005), “o Terceiro Setor como um todo está se profissionalizando. Isto se deve em parte à sua expansão e fortalecimento e, em parte, à pressão dos doadores. Uma empresa quando começa a doar exige projetos bem elaborados e planos de avaliação, entre outros.” Apesar da observação referir-se ao terceiro setor, a verdade é a mesma para programas de captação de recursos de qualquer instituição. É necessário, além dos projetos bem elaborados, um plano de avaliação que reflita os avanços ou os fracassos nos esforços de captação. O essencial, num sistema de avaliação de desempenho dessa natureza, é a identificação das variações de resultado, não apenas de esforço. Os parâmetros e indicadores de desempenho do programa podem ser buscados nas metas de captação fixadas para o programa, como indicado no item da determinação das metas de captação de recursos.

2.8 Cultura e Legislação

Worth (1993) aponta que umas das diferenças essenciais entre a estrutura social norte-americana é de que a livre iniciativa dos indivíduos sustenta o modelo de desenvolvimento social daquele país. O papel do governo ou do Estado é reduzido a um mínimo, e é o indivíduo o grande responsável pelo futuro e o desenvolvimento de suas comunidades. Na maioria dos outros países, incluindo-se os países europeus e os em desenvolvimento, como o Brasil, a sustentação da estrutura social toma direção inversa. Nesses países, o papel do governo ou do Estado é majoritário no sentido de prover recursos e políticas de sustento ao desenvolvimento socioeconômico das comunidades. Os indivíduos assumem um papel passivo e suas responsabilidades pelo desenvolvimento e futuro de suas comunidades são reduzidas a um mínimo. Assim, nos países em desenvolvimento, a sustentação financeira da educação superior é entendida, pelo menos a pública, como responsabilidade exclusiva do governo.

É distinto, entre essas sociedades os padrões culturais que normatizam a conduta de indivíduos e Estado, em relação às questões de sustentabilidade. Entende-se que tenham contribuído para esse comportamento aspectos culturais e de legislação, especialmente a legislação de incentivos fiscais. Por isso, é relevante discutir-se os princípios da cultura e os

principais aspectos legais que têm importância para os contextos nos quais foi realizada esta pesquisa.

2.8.1 Cultura

Talvez a primeira manifestação da percepção da existência de elementos da cultura no comportamento humano, na civilização ocidental, tenha vindo do historiador grego Heródoto (484 – 424 a.c). É dele a seguinte percepção: “se oferecêssemos aos homens uma escolha de todos os costumes no mundo, aqueles que lhes parecessem melhor, eles examinariam a totalidade e acabariam preferindo os seus próprios, tão convencidos estão de que estes são melhores do que todos os outros.” (*apud* LARAIA, 1986, p.11). O que é de se notar é que, apesar de ter a mesma origem biológica, ou seja, o mesmo número de cromossomos e outras características fisiológicas idênticas, o homem tem na cultura o seu grande elemento diferenciador. Isto é, o que diversifica a humanidade é seu comportamento social, determinado pela cultura.

O conceito de cultura é igualmente diversificado, dependendo da abordagem. Há definições de cultura com origem na filosofia, na etnologia (sua ciência própria), na sociologia, na psicologia, na antropologia, na arqueologia e outros tantos ramos do conhecimento humano. Neste trabalho, concentra-se mais na abordagem antropológica, que rejeita as diferenças genéticas como determinantes do comportamento humano e aposta no aprendizado humano do conjunto de padrões e hábitos que conformam seu comportamento (LINTON, 2000).

O conceito antropológico de cultura vem de Tylor (1964), quem habilmente sintetizou o termo germânico *kultur* em cultura. Tylor (1964, p. 1) expressa o sentido de cultura como “todo o complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade.”

Modernamente, o conceito de cultura está sendo reconstruído e, segundo Keesing (1974), a cultura pode ser sintetizada em duas grande correntes: uma que se orienta para ela como um sistema adaptativo e outra que a vê de forma clássica, como um sistema ideal. O primeiro conceito é uma noção mais difundida entre os neo-evolucionistas que defendem a cultura

como sistemas capazes de adaptar o homem a seus embasamentos biológicos. Entendem que a cultura é um processo adaptativo, equivalente à seleção natural e que seu domínio adaptativo restringe-se à tecnologia, economia de subsistência e forma de organização social como elemento de produção. Já o sistema ideal, defendido pelos novos etnógrafos, vê a cultura como um sistema cognitivo (compõe-se de tudo o que uma pessoa tem de conhecer e acreditar para viver ajustado dentro de uma sociedade) e estrutural (conhecimento, linguagem, regras) como produto cumulativo da mente humana, e simbólico (mitos, rituais, receitas).

Para este trabalho, a abordagem dentro do conceito e processos de cultura apontados por Schwartz e Davis (1981) e Schein (2004) são os mais indicados ou que melhor explicam as diferenças culturais observadas nos dois países, em relação à captação. Schwartz e Davis (1981, p.33) definem cultura como “[...] o padrão de crenças e expectativas compartilhadas [...] que produz normas que determinam com muita força o comportamento de indivíduos e grupos [...]” Schein (2004), por sua vez, aponta pressupostos tácitos e crenças individuais como o fundamento de comportamentos comuns, unidade e distinção cultural de grupos e comunidades. Apesar de Schein aplicar tais conceitos ao ambiente organizacional, seus fundamentos são relevantes neste contexto. O autor vasculha os fundamentos da cultura sob três níveis: (a) como pressupostos tácitos; (b) como valores compartilhados; e (c) como normas compartilhadas.

(a) Cultura como pressupostos tácitos. Para o autor, cultura, em seu nível mais profundo, é uma manifestação coletiva de pressupostos tácitos dos indivíduos de um grupo (valores, crenças, percepções e sentimentos). Cultura existe quando os membros de um grupo compartilham uma visão do mundo em que vivem e seu lugar nele. Nesse caso, passa a existir um padrão de pressupostos tácitos que foram inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, à medida que ele aprende a adaptar-se aos problemas externos de mudança e aos problemas internos de integração. Pressupostos tácitos são premissas básicas acerca da natureza humana (boa ou má em essência), das relações humanas (grupais, hierárquicas), da verdade (dada por figura externa ou revelada internamente), da realidade vivida (tratamento universal ou preferencial dos indivíduos) e do ambiente (o homem domina ou é dominado por seu ambiente). Essas cinco categorias de pressupostos tácitos são o pilar do padrão de comportamento coerente e uniforme de grupos e comunidades.

No contexto da captação, tais pressupostos são relevantes, na medida em que cristalizam crenças e atitudes individuais. Por exemplo, a sociedade americana tem cristalizada premissas favoráveis à necessidade de doação (como pressupor que a natureza humana é boa, as relações são horizontais, onde cada membro tem a responsabilidade pela vida de sua comunidade e que sua realidade é universal, não preferencial). Na sociedade brasileira, talvez hajam algumas distorções, junto aos grupos ou classes de pessoas financeiramente capazes de doar, que se contrapõem ao ato da doação (por exemplo, o pressuposto de que se a pessoa não levar vantagem, não deve fazer).

(b) Cultura como valores compartilhados. Para Schein (2004), valores são concepções compartilhadas daquilo que é desejável dos membros de um grupo. Na verdade, os valores são reflexos, num nível superior, dos pressupostos tácitos compartilhados. Valores normalmente definem o que os membros de um grupo devem fazer para terem sucesso ou serem reconhecidos pelo grupo. Valores definem o caráter comportamental do grupo, isto é, determinam o que é importante e o que não é. Se os membros sabem a que padrões devem ater-se e sob que parâmetros devem tomar suas decisões, então sentir-se-ão afiliados e darão a devida importância àquela forma de vida. Da mesma maneira que os pressupostos tácitos, os valores, como elementos culturais compartilhados, assentam-se sobre cinco categorias: transparência (comportamento aberto, claro, inteligível); confiança (crença na probidade moral, sinceridade afetiva); cooperação (contribuição, colaboração); integração (afiliação, assimilação no grupo); e trabalho em grupo (metas de grupo acima das individuais).

(c) Cultura como normas compartilhadas. Finalmente, o terceiro nível da cultura é a expressão concreta de seus dois níveis mais internos e abstratos (pressupostos tácitos e valores) na forma de normas comportamentais compartilhadas. Normas, para Schein (2004), são expectativas comportamentais não escritas, que condicionam o comportamento de indivíduos e grupos. Por isso, normas culturais são muito mais visíveis que valores e pressupostos tácitos, provendo meios mais concretos para os membros do grupo entenderem os aspectos culturais que orientam o grupo. Nesse sentido, conhecer as normas culturais de um grupo tem grande relevância no processo de mudança desejada. É preciso entender a força das normas sobre as pessoas para poder alterar seus comportamentos. Normas são, em geral, expressas nos grupos por meio de histórias e cerimônias. Já nas sociedades e comunidades, são expressas por meio de provérbios, ditos e slogans.

No contexto da captação, entender não somente os pressupostos, mas também os valores e normas é importante para o processo de formulação de estratégias. Uma das funções mais relevantes da inteligência de captação, nesse sentido, é a identificação, pelo menos das normas culturais dos vários segmentos dos constituintes de doadores prospectivos de uma instituição. É, porém, função dos captadores descobrir e alavancar nos pressupostos e valores culturais dos doadores prospectivos para obter êxito no processo de cultivo.

2.8.2 Legislação

Considerando os aspectos culturais, não é de surpreender que a legislação relativa a incentivos fiscais e de fomento à captação tenha diferentes ênfases. Nos Estados Unidos, como há um valor de responsabilidade pelo desenvolvimento social das comunidades associado mais aos indivíduos, a legislação permite maior dedução de impostos, que, por exemplo, no Brasil. Neste, a legislação é mais restrita, já que o Estado entende ser ele o grande responsável pela sustentação dos mecanismos de apoio social. Resulta daí, como infere Pereira (2001), que os doadores tendem a reagir negativamente ao ato de doar, por acharem que estariam doando para o Governo, uma vez que pagam impostos e esperam que o Estado proveja os recursos necessários à sustentabilidade das instituições (aqui especificamente tratando-se das instituições públicas). Em relação às instituições privadas, a atitude aproxima-se do argumento de que não haveria razão para o doador aumentar a riqueza dos que já são ricos.

Dessa forma, é racional que o paradigma do “o que é que eu ganho com isso?” estaria inibindo o ato de doar. A premissa geral seria de que, se não houvesse um sistema legal compensador para os que doam, a captação de recursos não seria bem sucedida. Assim, é importante que se avalie a legislação tributária para ter-se uma compreensão mais ampla das suas implicações e, no caso do Brasil, para ter-se a noção de possíveis incentivos fiscais, que apoiariam ações estratégicas de captação.

Para este trabalho, varreu-se a legislação brasileira que poderia apoiar a sustentabilidade econômica das IES e incentivar a iniciativa individual e de empresas para as doações. De uma forma geral, a legislação que se relaciona à sustentabilidade das IES no Brasil, é a seguinte:

1. Constituição Federal do Brasil de 1988 (BRASIL, 2007a). O artigo 150 determina que é vedado à União, Estados e Municípios instituírem impostos sobre patrimônio, renda ou serviços [...] das instituições de educação sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei. O artigo 213 determina o destino dos recursos públicos nas instituições públicas ou de interesse social, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas. No parágrafo 2º, o artigo termina dizendo que: “as atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público.” A constituição brasileira, portanto, garante a existência e a imunidade das instituições públicas e sem fins lucrativos e o destino das verbas públicas de suporte à educação.

2. Lei Nº 8.313 de 23/12/91 (BRASIL, 2007b). Institui o Programa Nacional de Incentivo à Cultura e dá outras providências. A lei Rouanet, como é mais conhecida, provê apoio às atividades culturais, artísticas, cinematográficas, artesanato, rádio e televisão educativas por meio de doações e patrocínios de pessoas físicas e jurídicas. Essa lei é mais restrita às unidades institucionais voltadas para a área da cultura e das artes. Portanto, não possui afinidade direta com a área ou as unidades das instituições voltadas para a Administração. As escolas de Administração poderiam, eventualmente, em associação com outras unidades voltadas para as áreas culturais e artísticas, usufruírem de forma indireta dos benefícios dessa lei, o que seria, de qualquer maneira, trabalhoso para projetos de captação que tentassem usá-la, porém passível de ser utilizado.

3. Decreto Nº 5.761 de 27/04/2006 (BRASIL, 2007c). Regulamenta a lei 8313/91 (Lei Rouanet). Esse decreto disciplina a lei e estabelece as formas e taxas de deduções tanto para pessoas físicas, quanto para jurídicas. Em resumo, o decreto estabelece que as pessoas jurídicas podem deduzir suas doações em até 40% do valor doado, limitados a 4% do imposto líquido devido. Para patrocínios, a dedução da doação limita-se a 30%, com teto máximo de até 6% do imposto devido. Em relação às pessoas físicas, a doação pode alcançar 80%, limitados a 6% do imposto devido. Para o caso de patrocínios de pessoas físicas, a dedução vai até 60% do valor doado, com limite máximo de dedução estabelecido em 6% do imposto devido.

4. Lei Nº 9.532 de 10/12/97 (BRASIL, 2007d). Altera a legislação tributária federal e dá outras providências. O artigo 15 dessa lei isenta do imposto de renda e do imposto relativo à contribuição social, as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico.

Também isenta do imposto de renda as associações civis sem fins lucrativos que prestem serviços e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam. Para as IES, a lei não se refere diretamente à captação de recursos, mas constitui-se um importante instrumento de viabilização e sustentabilidade dessas instituições.

5. Instrução Normativa SRF N° 113 de 21/09/98 (Secretaria da Receita Federal) (BRASIL, 2007e). Dispõe sobre as obrigações de natureza tributária das instituições educacionais, das sem fins lucrativos e das filantrópicas, imunizadas pelo artigo 150 da Constituição Federal. A instrução normativa disciplina a aplicação dos recursos das instituições, os impostos que incidem sobre os rendimentos financeiros, a destinação do patrimônio e dá outras providências.

6. Lei N° 9.608 de 18/02/98 (BRASIL, 2007f). Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Essa é uma lei sintética que legaliza a existência de trabalho voluntário no país, mediante um termo de adesão entre a instituição e o voluntário.

7. Lei N° 9.249 de 26/12/95 (BRASIL, 2007g). Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Em seu artigo 13, inciso VI e §2º, inciso II, a lei permite deduções decorrentes de doações e contribuições para Instituições de Ensino e Pesquisa por pessoa jurídica que recolham impostos com base no lucro real, até o limite de 1,5% do lucro operacional, antes de computada sua dedução.

8. Decreto N° 3.000 de 26/03/1999 (BRASIL, 2007h). Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de qualquer natureza. O decreto compila todas as leis e decretos reguladores da tributação existentes no país. As leis e decretos acima comentados, estão contemplados nele de forma integrada e coerente. Por exemplo, o artigo 90 refere-se à dedução de quantias despendidas (doações e patrocínios) por pessoas físicas em projetos de atividades culturais ou artísticas - Lei Rouanet – nos limites: 80% para doações e 60% para patrocínio, não excedendo o limite de 6% do imposto devido. O artigo 365, inciso I, refere-se às deduções decorrentes de doações e contribuições para Instituições de Ensino e Pesquisa por pessoas jurídicas que recolhem com base no lucro real, até o limite de 1,5% do lucro operacional, antes de computada sua

dedução. Os artigos 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482,4 83 referem-se novamente aos incentivos a atividades culturais ou artísticas (Lei Rouanet) – doações e patrocínios – com limites de dedução para as pessoas jurídicas, tributadas com base no lucro real, em até 40% das doações e 30% dos patrocínios, não excedendo 4% do imposto devido.

9. Lei Nº 8.248 de 23/10/1991 (BRASIL, 2007i). Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação e dá outras providências. Conhecida também como a lei da informática, esta lei prevê a redução em até 80% do imposto devido (art. 4º inciso IV) para as empresas de desenvolvimento ou produção de bens e serviços de informática e automação que investirem em atividades de pesquisa e desenvolvimento em tecnologia da informação. Para fazer uso dos benefícios, terão de investir anualmente em atividades de pesquisa e desenvolvimento em tecnologia da informação, no mínimo 5% do seu faturamento bruto no mercado interno, deduzidos os tributos correspondente a tais transações. No mínimo, 2,3% do faturamento bruto deve ser aplicado mediante convênio com centros ou institutos de pesquisa e entidades brasileiras de ensino (art.11). Essa lei, na verdade, é de fomento ao desenvolvimento da informática no Brasil e, como tal, está fora dos objetivos deste trabalho.

Verificou-se também a legislação estadual e dos municípios que visam ao suporte de instituições. Tais legislações, no entanto, contemplam apenas as unidades voltadas para a cultura e, assim, não se destinam ao suporte ou ao incentivo à doação e captação de recursos, que é o objeto deste trabalho, para unidades de Administração das IES.

Adicionalmente às leis brasileiras, foram consultadas as leis norte-americanas acerca dos incentivos fiscais para doadores. Na lei norte-americana há dois documentos mais importantes nessa área que resumem e determinam os limites, como podem ser feitas e a quem, as doações de indivíduos e pessoas jurídicas. Uma publicação (Publication 557 do IRS) refere-se à disciplina de solicitação e critérios de classificação das entidades que se julgam hábeis a receberem doações dedutíveis do imposto de renda. Uma segunda publicação (Publication 526 do IRS) refere-se à disciplina, valor das taxas de dedução e procedimentos de dedução para as pessoas físicas e jurídicas. Em linguagem simples e com exemplos, tais documentos, didaticamente, ensinam como cadastrar-se e solicitar habilitação como instituição sem fins

lucrativos e como um doador pode deduzir, quanto pode deduzir e em que situações pode deduzir de seu imposto as doações realizadas para tais instituições.

1. Publication 557 (USA, 2007a). *Tax-Exempt Status for your Organization* [Status de isenção de impostos para sua Organização]. Publicação feita pelos Serviços Internos de Rendimentos (*Internal Revenue Service - IRS*), órgão coordenado pelo Departamento do Tesouro norte-americano (*Department of the Treasury*). O IRS é órgão correspondente à Secretaria da Receita Federal brasileira. Essa publicação regulamenta as regras e procedimentos para organizações que buscam o reconhecimento pelo IRS para isenção de impostos federais na forma de instituições qualificadas. A publicação consultada foi a revisada em março de 2005.

2. Publication 526 (USA, 2007b). *Charitable Contributions* [Contribuições caritativas]. Da mesma forma que a anterior, essa publicação é dos Serviços Internos de Rendimentos (*Internal Revenue Service - IRS*), órgão do Departamento do Tesouro norte-americano (*Department of the Treasury*). A Publicação 526 regulamenta as regras, taxas e condições de dedução para pessoas físicas e jurídicas de suas doações feitas a organizações qualificadas. A versão utilizada dessa publicação foi a revisada em dezembro de 2005.

Para maior clareza, elaborou-se um quadro resumo (Quadro 2) contendo a principal legislação brasileira e norte-americana com implicações para as unidades de Administração de IES.

Quadro 2 - Comparativo entre Brasil e Estados Unidos

BRASIL	EUA
Imunidade e Isenção	
<p>Constituição Federal Art. 150, inciso VI, alínea “c”</p> <p>Estão imunes (não estão sujeitos ao imposto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Templos de qualquer culto; • Partidos Políticos; • Sindicatos; • Instituições de educação e as de assistência social sem fins lucrativos. <p>OBS: Os rendimentos e ganhos de capital obtidos em aplicações financeiras de renda fixa ou variável pelas instituições de educação ou assistência social não são abrangidos pela imunidade.</p> <p>Lei 9532 de 10/12/97 Legislação Tributária Altera a legislação tributária e dá outras providências. Art. 15 De acordo com o artigo 15, estão isentas do Imposto de Renda e de contribuição social sobre o lucro líquido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico. • Associações civis (sem fins lucrativos) que prestem serviços (para os quais foram instituídas) e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam 	<p>Publication 557 – Rev. Março de 2005 do Department of the Treasury – Internal Revenue Service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos EUA, para ser isenta de impostos, a organização deve estar qualificada como: sem fins lucrativos, fins religiosos, fins caritativos, fins educacionais, científicos e literários, ou ainda que trabalhe para prevenir a crueldade às crianças e animais. • Somente é possível deduzir suas contribuições se forem destinadas às organizações qualificadas (Publ. 557) pelo Internal Revenue Service (Receita Federal Norte-americana).
Leis de Incentivo	
BRASIL (não há nada específico para Faculdades de Administração)	EUA
<p>Lei Nº 9.249 de 26/12/95. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Art. 13, inciso VI e §2º Inciso II. São permitidas as deduções decorrentes de doações e contribuições para Instituições de Ensino e Pesquisa (cuja criação tenha sido autorizada por lei federal e que preencham os requisitos dos incisos I e II do art. 213 da Constituição), por Pessoa Jurídica (tributada com base no lucro real), até o limite de 1,5% do lucro operacional, antes de computada sua dedução.</p> <p>Lei 9608 de 18/02/98. Lei do Voluntariado Permite o trabalho voluntário mediante termo de adesão entre a instituição e o voluntário.</p>	<p>Publication 526 – Rev. Dezembro de 2005 do Department of the Treasury – Internal Revenue Service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos EUA, para ser isenta de impostos, a organização deve estar qualificada como: sem fins lucrativos, fins religiosos, fins caritativos, fins educacionais, científicos e literários, ou ainda que trabalhe para prevenir a crueldade às crianças e animais. • Somente é possível deduzir suas contribuições se forem destinadas às organizações qualificadas pelo IRS (Receita Federal Norte-americana)

Limite das Deduções	
BRASIL	EUA
<p>Lei Nº 9.249 de 26/12/95, art. 13, inciso VI e §2º Inciso II. Decreto 3000 de 99 Art. 365 inciso I - São permitidas as deduções decorrentes de doações e contribuições para Instituições de Ensino e Pesquisa, por Pessoa Jurídica (tributadas com base no lucro real), até o limite de 1,5% do lucro operacional, antes de computada sua dedução.</p>	<p>1. O valor das deduções está limitado a 50%, 30% ou 20%, depois dos ajustes na renda bruta, dependendo do tipo de propriedade e tipo de organização.</p> <p>2. Dos principais tipos de organizações qualificadas abaixo, os doadores poderão deduzir da sua renda bruta ajustada:</p> <p>a) 50% :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Igrejas, convenções ou associações de igrejas; ▪ Organizações Educacionais; ▪ Hospitais e institutos de pesquisa médica ligados a estes hospitais; ▪ etc. <p>b) 30%:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos de Veteranos de Guerra; ▪ Sociedades Fraternais; ▪ Exército da Salvação; ▪ Cruz Vermelha; ▪ Organizações administradoras de Cemitérios (<i>nonprofit</i>); ▪ etc. <p>c) 20%:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplica-se a todas as doações de propriedade com ganhos de capital ou para uso de organizações qualificadas (exceto as doações de ganho de capital para organizações com limite de 50%).

FONTE: elaboração da pesquisadora com base nas leis relacionadas com a captação de recursos para IES nos EUA e Brasil.

Para melhor entendimento das questões de dedutibilidade de doações, elaborou-se exemplos de como podem ser deduzidas as doações a instituições de ensino, no Brasil e nos Estados Unidos, mostrados no quadro 3:

Quadro 3 - Exemplo de Benefício Fiscal

BRASIL ¹	EUA ²
<p>Pessoa Física: Imposto devido = R\$10.000,00 Limite de dedução: 6% do IR devido 1. Doou: R\$ 500,00 (deduz 80% do valor doado) = R\$ 400,00 2. Patrocinou: R\$ 400,00 (deduz 60% do valor patrocinado) = R\$ 240 Somando-se 1+2 = R\$ 640,00, porém, só posso deduzir até 6% do Imposto devido (R\$ 10.000,00) que é o equivalente a R\$ 600,00</p> <p>Pessoa Jurídica: Imposto devido = R\$ 40.000,00 Limite de dedução: 4% do IR devido 1. Doou: R\$ 3000,00 (deduz 40% do valor doado) = R\$ 1200,00 2. Patrocinou: R\$ 1500,00 (deduz 30% do valor patrocinado) = R\$ 450,00 Somando-se 1+2 = R\$ 1650,00, porém, só posso deduzir até 4% do Imposto devido (R\$ 40.000,00) que é o equivalente a R\$ 1600,00</p>	<p>1. Quando uma igreja ou IES promove um jantar dançante, o ingresso poderá ser adquirido por US\$ 85, sendo que o valor de mercado é US\$ 38. A diferença, ou seja, U\$ 47 poderá ser deduzido como doação.</p> <p>2. Exemplo de Cálculo de Benefício Fiscal Limite de dedução é de 50% da Renda Bruta Ajustada (RBA), para organizações qualificadas. - Renda bruta ajustada = US\$ 50.000,00 (limite de dedução = US\$ 25.000,00) - Doações para a universidade/ano = US\$ 2000,00 - Terreno a valor de mercado = US\$28.000,00 (se declaro o valor venal, posso usar como limite a deduzir 50% do valor da RBA para o terreno no caso de dedução. Se declaro o valor de mercado, posso usar 30% do valor da RBA como limite a deduzir do terreno) - doação para Fundação Privada (<i>nonprofit</i>) = US\$ 5.000,00 (limite de 30%)</p> <p>Cálculo:</p> <ol style="list-style-type: none"> A doação de US\$ 2.000,00 para a universidade é totalmente dedutível, pois está abaixo da metade da RBA que é 50% de US\$ 50.000,00 = US\$ 25.000,00 Quanto ao terreno, o valor ultrapassa os 50% da RBA, portanto, não é totalmente dedutível. Além disso, só posso usar 30% do valor da RBA para o terreno no caso de dedução, ou seja, US\$ 15.000,00 Para saber o benefício para o ano, some-se: US\$2.000,00 + US\$15.000,00 = US\$17.000,00 Os US\$ 13.000,00 que sobram (US\$28.000,00-US\$15.000,00), posso deduzir no decorrer de 5 anos. A doação para a fundação privada não será deduzida este ano porque os limites já foram alcançados (US\$ 2.000 + US\$ 28.000 = US\$ 30.000 e o limite é US\$ 25.000). O excesso dos valores não deduzidos como benefícios fiscais podem ser aproveitados por 5 anos fiscais

¹FONTE: elaboração da pesquisadora com base na lei 8.313/91.

²FONTE: Adaptado de Publication 526 – Charitable Contributions, Department of the Treasury – Internal Revenue Service, versão revista 2005.

No Brasil, sob o ponto de vista da legislação de incentivo à doação para a captação de recursos, o projeto mais importante é do deputado federal Dimas Ramalho (PPS-SP) - **Projeto de Lei Nº 1.007 de 2003** (BRASIL, 2007j). Seu projeto prevê a dedução do imposto de renda devido de pessoas físicas e jurídicas de 50% das doações feitas a entidades de ensino público

superior, respeitando os limites de dedução vigentes na lei Rouanet, isto é, dedução para pessoas físicas até 6% e pessoas jurídicas até 4%. O projeto foi aprovado em 2005 pela Comissão de Educação da Câmara dos Deputados e, apesar de tramitar em caráter conclusivo, terá ainda de percorrer um longo caminho até sua implementação (Comissões de Finanças e Tributação, de Constituição e Justiça e de Cidadania). Segundo Cafardo (2005), no entanto, o projeto tem animado os reitores de universidades do país todo, que começam a ver aí um importante caminho para fundamentar os esforços de captação de recursos pelas IES brasileiras.

2.9 Voluntariado

Um dos recursos mais importantes para as IES, em especial as IES públicas, é o voluntariado. Em várias unidades da USP, como no Hospital das Clínicas e em outros setores, existem voluntários que doam seu tempo e sua *expertise* às causas das unidades e da instituição como um todo. Corullón (1996, p. 3) define o trabalho voluntário da seguinte forma:

O voluntário como ator social e agente de transformação, [...] presta serviços não remunerados em benefício da comunidade; doando seu tempo e conhecimentos, realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como às suas próprias motivações pessoais, sejam estas de caráter religioso, cultural, filosófico, político, emocional.

Nas organizações do Terceiro Setor, apesar do movimento forte de profissionalização do voluntariado (CRUZ, 2005), isto é, do voluntário com especialidade profissional que dedica seu tempo à organização em sua área de *expertise*, o trabalho voluntário caracteriza-se como uma das formas padrão de operação da organização. Dal Rio (2004) aponta o aumento da população de idosos e aposentados no Brasil e da oportunidade que essas pessoas podem ter no trabalho voluntário, de ocupação e utilidade de seu tempo. A autora soma-se a outros tantos, como Domeneghetti (2001) e Dohme (2001) que se preocupam com o trabalho voluntário e de como administrá-lo numa organização sem fins lucrativos.

Infelizmente, o trabalho voluntário em organizações privadas é ainda objeto de poucas pesquisas. Nesses casos, a percepção da causa (missão da organização) é o grande motivador de sua presença. Ele pode aparecer, por exemplo, em hospitais e em instituições educacionais privadas, confessionais ou não. É um tema que merece atenção no Brasil, onde o momento social está amplamente concentrado naquelas organizações que se ocupam com tais causas, em especial, onde haja a omissão ou precariedade da presença do Estado.

Por fim, é de considerar-se ainda a lei 9.608/98 (BRASIL, 2007f), que dispõe sobre o trabalho voluntário e define-o para fins legais no Brasil. Qualquer pessoa que queira, pode exercer trabalho voluntário, em qualquer organização. A lei disciplina a forma legal pela qual o trabalho voluntário pode ser exercido. Nessa disciplina, a lei prevê a proteção da organização contra futuros processos por trabalhos mediante a assinatura de contrato simples entre o voluntário e a organização, caracterizando claramente limites e responsabilidades.

2.10 A Captação de Recursos como Campo de Pesquisa

A prática da captação de recursos é uma atividade que, por sua natureza, pressiona os especialistas por resultados, muitas vezes não permitindo tempo de reflexão sobre teorias e práticas da captação. Na maioria das vezes, a necessidade de rapidez e aviamento circunstancial tem se sobreposto à eficiência processual da captação. Muito do conhecimento fundamental em captação é intuitivo e baseado nas experiências individuais dos especialistas na área, não necessariamente em resultados de pesquisas científicas (GRACE, 1993). Como campo de pesquisa, mesmo nos Estados Unidos, a captação de recursos é considerada não madura. Há várias áreas da captação que ainda permanecem nebulosas, com pouca reflexão teórica e pouca sistematização do conhecimento. Por isso, a captação de recursos nos meios acadêmicos, segundo a autora, carece de credibilidade, quer como campo de pesquisa, quer como disciplina profissional.

Essas questões são detalhadamente analisadas por Grace (1993), que aponta dez áreas que lhe parecem potenciais para pesquisa ou aprofundamento de pesquisa, e que estariam, de outro lado, determinando as tendências das pesquisas correntes na área da captação. As dez áreas são definidas por Grace como: (1) definição da base de conhecimento; (2) obtenção da aceitação acadêmica; (3) transformação da pesquisa em prática; (4) coleta de dados dos doadores; (5) padronização de relatórios; (6) Utilização de teorias de outros campos do saber; (7) estabelecimento de núcleos de estudos acadêmicos; (8) recuperação de pesquisa; (9) desenvolvimento de questões; e (10) análise do conhecimento corrente em captação.

Numa análise mais acurada das áreas potenciais para a pesquisa, observa-se que muitas delas estão sobrepostas (base de conhecimento e análise de conhecimentos correntes) e outras indicam mais um condicionamento institucional (como a aceitação acadêmica) do que propriamente campos de pesquisa. Assim, as dez áreas apontadas por Grace (1993) podem ser

sintetizadas em 4 quatro áreas de maior importância, que parecem ser promissoras como campo de pesquisa e podem determinar tendências na pesquisa em captação de recursos.

A primeira dessas áreas, para Grace (1993), é a definição do campo do conhecimento. Reflexivamente, essa área também envolve o exame do conhecimento corrente no campo da captação. A circunscrição do campo do conhecimento pode ajudar tanto a criar e consolidar os fundamentos dessa área do saber quanto a definição da área de ação da profissão de captação. Segundo a autora, o II Colóquio Internacional de Greenbrier, em 1985, estabeleceu recomendações para o desenvolvimento de uma base formal de conhecimento para a área do Desenvolvimento institucional. Isso ajudaria a definir as áreas de atuação tanto dos profissionais de captação quanto a dos focos de pesquisa, dos acadêmicos que pesquisam nessa área.

Uma segunda área de pesquisa seria os processos para transformar achados teóricos em práticas gerenciais na captação. Há ainda, segundo a autora, muita confusão em torno da padronização do vocabulário e significância de termos, ações e campos de atuação. A aceitabilidade do conhecimento em captação pela comunidade acadêmica poderia aumentar consideravelmente, consolidando a captação como campo de ensino e pesquisa.

A terceira área de pesquisa são os processos de coleta de dados dos doadores. Nesses processos, inclui-se a inteligência de captação. O mapeamento e conhecimento dos doadores são tarefas essenciais da captação. Saber quem são eles, qual sua capacidade de doar e o que os move a doar, é fundamental em captação. Aqui o campo do saber envolve não só a sistematização de métodos e mecanismos de coleta de informação e as fontes cognitivas dessas informações, mas também o conteúdo da informação e aspectos éticos nos processos de coleta e uso da informação dos doadores. A literatura mais recente, apesar de definir as ações como típicas de *inteligência*, reluta ainda em usar essa terminologia. Essa é, porém, uma área chave para garantir o sucesso do departamento de Desenvolvimento e das campanhas de captação.

Finalmente, uma quarta área que se considera importante como campo de pesquisa em captação é a aplicação das teorias de outras áreas do conhecimento. Para que a captação se firme como área de pesquisa e campo do saber é preciso conseguir uma sistematização de

aplicação dos conhecimentos de outras áreas. Hoje os grandes focos, segundo Grace (1993), são: o estudo de modelos centralizados ou descentralizados de gestão da captação, o papel das fundações, dos conselheiros e da estrutura administrativa institucional sobre o sucesso dos programas do Desenvolvimento. Desenvolver o perfil dos doadores usando técnicas de segmentação de mercado, avaliar a ética nas práticas de captação, determinação da eficácia de padrões de organização e gerenciamento na gestão do Desenvolvimento, por exemplo, poderiam ser reais contribuições que, gradativamente, construiriam o campo do saber em captação.

Para concluir, neste plano de revisão, abordou-se as questões da sustentabilidade da IES brasileira, os fundamentos da captação de recursos, incluindo a evolução e a corrente concepção da unidade institucional responsável pela captação e os fundamentos das estratégias de captação. Abordou-se, ainda, a legislação pertinente, que supostamente seria chave para desencadear os processos de captação de recursos no Brasil e a questão do voluntariado. Finalmente, discutiu-se ainda a incipiência da captação de recursos como campo de pesquisa. Comentou-se quatro áreas consideradas de maior importância para as pesquisas em captação. A discussão desses tópicos, ao mesmo tempo em que mostra as correntes acadêmicas e como tais conhecimentos poderiam ser apropriados ao ambiente institucional da captação, mostra também as grandes diferenças nos princípios que motivam a captação. Discutiu-se ainda, o comportamento e as estruturas sociais distintas entre Estados Unidos e Brasil, e como suas leis estimulam de formas distintas as doações e as estratégias de captação. As pesquisas nos Estados Unidos mostram, contudo, que incentivos fiscais não são determinantes para as doações, abrindo uma interessante perspectiva para estudos e propostas de estratégias de captação de recursos para as unidades de Administração das IES, que seriam eficazes no Brasil.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

Na concepção de Marconi e Lakatos (2003), pesquisa é entendida como um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, acerca de um problema específico, em qualquer área do conhecimento. Tal procedimento permite a descoberta de novos fatos, dados, relações e leis. Nesse sentido, esta investigação corresponde à visão dos autores. Certamente o senso comum também produz saberes que servem para a compreensão de nosso mundo e da nossa sociedade. Isto auxilia as pessoas a acomodar explicações e conviver com o simples e o cômodo, exigíveis pela compreensão mediana (LaVILLE e DIONNE, 1999). Muitas vezes, porém, tais acomodações são obstáculos para a construção do saber científico, obtido somente pela sistematização ou uso do método adequado. Desta forma, é fundamental que na busca do conhecimento novo, seja aplicado um método, cientificamente aceitável e tecnicamente exequível (MARCONI; LAKATOS, 1990).

3.1 Método de Pesquisa

A qualidade da pesquisa tem sido discutida por inúmeros autores, dentre os quais estão Cooper e Schindler (2003), que se voltam à pesquisa em Administração. Os autores referem-se à pesquisa no campo da Administração como uma investigação sistemática que gera informações para orientar as decisões organizacionais. Os autores apontam que uma pesquisa realizada com critérios pré-estabelecidos fornece dados e informações confiáveis não só para a tomada de decisão gerencial e estratégica, mas principalmente para somar-se à base de conhecimentos existentes em Administração. Assim, são importantes não apenas os critérios de forma, que têm implicações sobre a validade estrutural da pesquisa, isto é, sobre a confiabilidade dos dados e a viabilidade das conclusões, mas também são importantes os critérios de conteúdo, que têm implicações sobre as contribuições à ciência administrativa.

Esta pesquisa está desenhada de modo a cumprir tais requisitos. Os critérios de conteúdo que circunscrevem a pesquisa estão explícitos nos objetivos da mesma. Já os critérios de forma, estão explícitos no método em discussão, no qual a pesquisa está concebida como um estudo

de multicaso visando à proposição de estratégias de captação de recursos, aplicáveis à realidade das faculdades de Administração de IES brasileiras.

De acordo com Gil (1987), os métodos de pesquisa nas ciências sociais sempre geraram conflitos. Como o objetivo da ciência é chegar à veracidade dos fatos, é necessário utilizar o método. É por meio dele que se chega à característica fundamental do conhecimento científico, a sua replicabilidade, também chamada de verificabilidade.

Positivistas como Popper (1978), defendem a aplicação dos mesmos métodos utilizados nas ciências naturais, isto é, observação empírica, estabelecimento e comprovação de hipóteses por meio de experimentação. Já sob a óptica humanista, como a de Minayo (1994), as restrições dos fundamentos quantitativos da pesquisa são contestadas como metodologias aceitáveis para pesquisas nas ciências sociais. Minayo (1994) argumenta que, no caso das ciências sociais, é necessário levar em consideração o fator social como um todo, seu contexto e seus aspectos qualitativos, se o objetivo for obter conhecimentos ou teorias úteis para essas ciências (sociais aplicadas).

Obedecendo ao mesmo raciocínio, Eisenhardt (1989) não apenas argumenta que, de forma sistêmica, é possível gerar teoria a partir do estudo de casos. A autora também aponta os caminhos viáveis para construir teoria a partir dessa metodologia, entendida como “uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica, presente num cenário específico.” (EISENHARDT, 1989, p.534). Nessa mesma linha, autores consagrados como Cummings e Staw (1985) e Gosling e Mintzberg (2006) fogem da abordagem positivista tradicional e enveredam pelos métodos de análise qualitativa dos fenômenos sociais.

Certamente que essas discordâncias observadas no uso de métodos distintos nas pesquisas realizadas dentro das ciências sociais, não as invalidam. Tais variações apenas sinalizam para a necessidade de se adequar o método à questão de pesquisa e ao tipo de investigação que se deseja fazer. A estratégia utilizada em qualquer pesquisa científica, segundo Creswell (1994), fundamenta-se num conjunto de pressupostos, principalmente metodológicos (que dizem respeito ao processo da pesquisa), que definem o ponto de vista do pesquisador. É a partir dessas perspectivas, argumenta Richardson (1999), que a escolha do método e das técnicas da pesquisa é feita.

Para cumprir os objetivos deste trabalho, optou-se pelo método subjetivista de estudo de multicaso, que se caracteriza como pesquisa qualitativa exploratória de caráter descritivo, segundo Yin (2005). O mérito do estudo de caso, segundo o autor, é a flexibilidade que o pesquisador tem para considerar novos aspectos e *insights* a partir da coleta inicial de dados. Essa flexibilidade é de extrema valia para a exploração de alternativas (estratégias e ações) que podem existir imperceptíveis à primeira vista, no contexto da captação.

A escolha do método de multicaso deu-se porque as posições correntes aceitas pela academia acerca do processo de captação de recursos em IES brasileiras parecem ser equivocadas. Em outras palavras, há suposições na academia e na sociedade, por exemplo, acerca da causa da baixa capacidade de captação de recursos das IES brasileiras, de que grande parte das dificuldades de captação de recursos deve-se à falta de cultura de doação na sociedade brasileira. Há muitos casos, no entanto, na realidade brasileira que demonstram o contrário (PEREIRA, 2007). O ponto de vista de especialistas em estratégias de captação de recursos em IES norte-americanas, confrontado com a experiência de especialistas e gestores educacionais brasileiros acerca da viabilidade, ou mesmo legalidade de tais estratégias no Brasil, pode derrubar este e outros (pré) conceitos de que a causa de fracasso das estratégias seja de cunho cultural.

Obtém-se em Eisenhardt (1989) o fundamento científico para suportar o argumento acima. Segundo a autora, o método de estudo de caso é aplicável quando

pouco se conhece acerca do fenômeno, as perspectivas correntes parecem ser inadequadas porque apresentam pouca substância empírica, ou conflitam entre si ou conflitam com o senso comum [...] Nestas situações a construção de teoria a partir de estudo de caso é particularmente apropriada, porque a teoria não se baseia em literatura prévia ou evidência empírica prévia (EISENHARDT, 1989, p. 548).

Neste trabalho, a abordagem subjetiva (qualitativa) de análise e interpretação das informações acerca das estratégias e mecanismos de captação de recursos usados nas IES norte-americanas selecionadas foi utilizada para verificação de sua aplicabilidade na realidade das IES brasileiras.

Os dados de origem primária (qualitativos) assim coletados e os de origem secundária (da literatura e documentos) foram interpretados à luz das correlações possíveis entre as variáveis

determinantes da aplicabilidade no Brasil e das estratégias de captação de recursos usadas pelas IES norte-americanas. A análise e interpretação dessas informações, coletadas por meio de roteiro de entrevista, forneceram subsídios suficientes para o confronto com o contexto brasileiro junto às IES selecionadas para esta pesquisa.

A elaboração do roteiro de entrevista aplicado à coordenação das áreas de Captação de Recursos e Marketing das instituições norte-americanas selecionadas foi baseada nas informações relativas à necessidade de captação de recursos, expressas pelos sujeitos sociais identificados na pesquisa de Almeida (2004) e em seus pares, nas instituições privadas brasileiras. A verificação da aplicabilidade das estratégias de captação de recursos usadas pelas instituições norte-americanas, no contexto das instituições brasileiras, foi feita com base em nova entrevista, dirigida aos sujeitos sociais definidos a seguir.

3.2 Definição dos Sujeitos Sociais da Pesquisa

Como este é um estudo de multicaso, os sujeitos sociais desta pesquisa foram selecionados intencionalmente, com base numa percepção empírica da pesquisadora acerca da criticalidade da função desses sujeitos na área de captação de recursos das instituições. A definição dos sujeitos sociais está baseada na orientação metodológica sugerida por Mattar (1993). O autor diz que amostras intencionais (neste caso a seleção dos sujeitos sociais da pesquisa), como o próprio nome diz, são amostras que fornecem representatividade adequada da população.

Assim, para circunscrever esta pesquisa dentro de limites exequíveis e manter-se dentro dos princípios de continuidade da pesquisa de Almeida (2004), selecionou-se a Faculdade de Administração da USP (FEA/USP) como campo de pesquisa representativo da IES pública brasileira. A escolha da FEA/USP para esta pesquisa, além do aspecto de continuidade da pesquisa já citado, deve-se também ao fato da Universidade de São Paulo ser uma instituição, pelo seu tamanho e complexidade, extremamente representativa das características da IES pública brasileira.

Para representar o conjunto das IES privadas no Brasil, foram selecionadas a Escola de Administração de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), e o IBMEC SÃO

PAULO. No primeiro caso, a EAESP, da mesma forma que a FEA, apresenta um elevadíssimo grau de representatividade do perfil institucional da FGV-SP como um todo. Além disso, a EAESP já possui uma área de captação de recursos estruturada e em funcionamento, cuja experiência pode ser de grande valia para a validação de estratégias e mecanismos de captação em outras instituições. O IBMEC SÃO PAULO foi escolhido por ser uma faculdade privada que tem curso de Administração, mantida pelo Instituto Veris, sem fins lucrativos e com uma recente experiência em captação de recursos. Internamente, incentiva fortemente os laços emocionais de ligação com seus alunos (*alma mater*), por meio de sua comunicação de marketing (reforço de sua marca) e apoio à carreira profissional de seus ex-alunos.

Os sujeitos sociais da pesquisa, nas instituições norte-americanas, foram: o diretor de captação de recursos e o coordenador de comunicação de marketing para captação de recursos, já que as atividades de captação são centralizadas. Nessas instituições, a captação é institucionalizada e no máximo subdividida por áreas do conhecimento, como saúde, engenharias e exatas, humanas e sociais aplicadas. Os sujeitos sociais das IES brasileiras foram os diretores de faculdade e os coordenadores de captação de recursos das IES selecionadas.

Com relação às instituições norte-americanas envolvidas na pesquisa, selecionou-se, conforme apontado no capítulo introdutório, uma instituição de caráter público e duas de caráter privado. A intenção da escolha foi manter uma compatibilização aproximada entre as instituições norte-americanas e as brasileiras. A instituição pública norte-americana, por razões óbvias, possui sua congênere com a instituição pública no Brasil, neste caso, a Universidade de São Paulo. As duas instituições norte-americanas privadas encontram suas congêneres nacionais na EAESP da FGV e no IBMEC SÃO PAULO.

O roteiro de entrevistas, com o objetivo de obter a percepção dos sujeitos sociais demarcados acima, buscou informações acerca da viabilidade de aplicação das estratégias de captação de recursos utilizadas nas IES norte-americanas pesquisadas à realidade de suas congêneres no Brasil. Esse roteiro de entrevistas foi ajustado à realidade brasileira após a análise e interpretação dos dados levantados nas instituições norte-americanas.

3.3 Descrição do Método Utilizado

Inferir uma teoria a partir de um estudo de caso, como aponta Eisenhardt (1989), é um resultado importante que se busca, quando se utiliza o método de estudo de caso. É preciso, no entanto, planejar muito bem como se coleta a informação, como se procede à diagnose do problema e como se interpreta ou avalia a participação dos fatores responsáveis pela situação problema. Para realizar esta tarefa, pode utilizar-se de modelos ou processos já testados de organização dessas tarefas, como sugere Gordon (2001). A autora propõe um protocolo racional para aplicar o método de estudo de caso à análise de fenômenos organizacionais. O processo de análise de casos segundo Gordon (2001) preenche os requisitos necessários de coleta e análise de dados, sugeridos por Eisenhardt (1989) para pesquisas que se utilizam do método do estudo de caso. Uma adaptação do modelo de Gordon (2001) é aqui descrita e utilizada para servir aos propósitos desta pesquisa.

O método de Gordon envolve as fases que permitem ao pesquisador modelar a coleta das informações e sua análise, contextualizando o fenômeno a ser estudado dentro de uma perspectiva histórica. Como o objetivo final desta pesquisa, em última análise, é o de examinar o processo de captação de recursos como uma possível alternativa para ajudar a sustentabilidade das IES brasileiras, o processo analítico do fenômeno da experiência bem-sucedida de captação é satisfeito com um protocolo bastante direto. Assim, para a presente pesquisa, desenvolveu-se um protocolo que envolve quatro fases, mostradas na Ilustração 3.

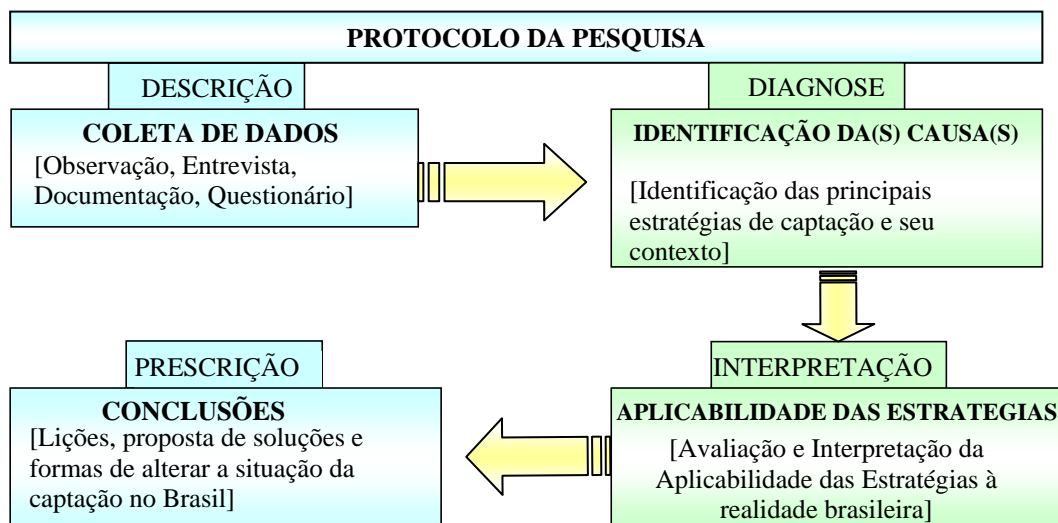


Ilustração 3 - Modelo para o Estudo de Caso

FONTE: Adaptado de GORDON, Judith, R. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Boston: Allyn & Bacon, 2001.

Na fase da **Descrição**, buscaram-se informações sobre a questão aqui estudada: as estratégias de captação de recursos de faculdades de Administração. No caso, todas as faculdades de Administração das instituições norte-americanas estão anexas, como unidades de ensino, às instituições pesquisadas. Este também é o caso da FEA/USP. Nas instituições estrangeiras, a captação de recursos é centralizada, isto é, utilizam-se de estratégias únicas para captar e alocar seus recursos de acordo com necessidades e prioridades identificadas e determinadas institucionalmente. Assim, os dados coletados para esses casos são institucionais e não das unidades acadêmicas de Administração, exceto para o caso da FEA/USP.

Nesta fase, levantou-se a história e evolução das instituições pesquisadas e suas experiências de captação mais expressivas. O histórico e as outras informações de captação foram coletados por meio de documentos institucionais, Internet e dois roteiros de entrevistas, um aplicado às instituições norte-americanas e outro às instituições brasileiras.

Na fase da **Diagnose**, buscou-se identificar o objeto principal da pesquisa, isto é, as principais estratégias de captação de recursos usadas pelas IES norte-americanas e as questões de sustentabilidade e experiências de captação de recursos nas instituições brasileiras. A observação de elementos comuns nas estratégias das instituições norte-americanas permitiu o

agrupamento das mesmas, num único modelo, melhorando o entendimento das características e fatores contextuais de influência na captação.

A fase de **Interpretação**, de fato, foi desenvolvida ao longo da toda a análise dos processos de captação das instituições pesquisadas, sob o ponto de vista do entendimento das premissas e teorias das estratégias de captação existentes na literatura. A principal função da interpretação nesta pesquisa, no entanto, foi a análise da percepção dos entrevistados das instituições brasileiras acerca da aplicabilidade daquelas estratégias à realidade das instituições nacionais pesquisadas.

Por fim, na fase da **Prescrição**, propôs-se com base na interpretação da aplicabilidade das estratégias de captação identificadas nas instituições estrangeiras, contribuições para a formalização e amadurecimento das práticas e estratégias de captação nas instituições brasileiras. Em complemento, propôs-se algumas lições importantes retiradas da pesquisa para a questão da captação de recursos em faculdades de Administração e/ou IES. Fez-se, por fim, recomendações para a prática da rotina administrativa dos profissionais de captação e para novas pesquisas, neste campo do saber.

3.4 Constructo da Pesquisa

As informações buscadas nas instituições pesquisadas obedeceram a um conjunto de parâmetros caracterizadores das formas e estratégias de captação de recursos. Para melhor estruturação da pesquisa, agrupou-se os objetos da pesquisa em 5 conjuntos (Contexto, Origem e Estrutura; Papel e Finalidades; Estratégias e Aplicabilidade; Cultura e Legislação; e Voluntariado) de parâmetros que contêm os aspectos mais relevantes a serem pesquisados. O Quadro 4 mostra o roteiro e a abordagem das informações buscadas nas instituições pesquisadas.

Quadro 4 - Constructo da Pesquisa nos EUA

Parâmetros	Objetivo	Fontes	Perguntas
Contexto, Origens e Estrutura	Conhecer histórico e fontes de recursos da instituição e/ou sua unidade acadêmica Administração das instituições norte-americanas selecionadas.	- Entrevista - Documentos da instituição; Internet	1
Papel e Finalidades da Captação	Identificar o papel e as Finalidades da Captação de Recursos nas instituições norte-americanas pesquisadas.	- Entrevista - Documentos da instituição	2, 3, 5
Estratégias	Identificar as principais estratégias de C-R nas instituições estrangeiras selecionadas.	- Entrevista - Documentos da instituição	4, 5, 6
Cultura e Legislação	Identificar aspectos culturais e legais que fundamentam e estimulam a captação de recursos nas Faculdades de Administração das instituições norte-americanas pesquisadas.	- Entrevista - Documentos (legislação)	7
Voluntariado	Identificar presença e tipos de voluntariado nas Faculdades de Administração das instituições norte-americanas pesquisadas.	- Entrevista - Documentos	8

A principal função do Quadro 4 foi buscar, na percepção dos responsáveis pela captação nas instituições selecionadas, informações acerca do contexto, estrutura, papel, finalidades e estratégias de captação para o financiamento das atividades e investimentos nas instituições norte-americanas. Adicionalmente, buscaram-se informações acerca do voluntariado e dos aspectos culturais e legais que influenciam na captação de recursos dessas instituições.

No Quadro 5, o constructo mostra a forma de identificação do mesmo tipo de informação nas instituições brasileiras. Nesse quadro, o foco foi a identificação das experiências de captação das instituições brasileiras e da aplicabilidade das estratégias de captação levantadas na realidade norte-americana à realidade das IES brasileiras. Em ambos os contextos, verificou-se também o tipo e a disponibilidade de voluntariado nas instituições, já que esta também pode ser uma importante forma de sustentabilidade econômica das instituições.

Quadro 5 - Constructo da Pesquisa no Brasil

Parâmetros	Objetivo	Fontes	Perguntas
Contexto, Origens e Estrutura	Conhecer o histórico e fontes de recursos da instituição e/ou sua unidade acadêmica. Administração das Instituições pesquisadas.	- Entrevista - Documentos da instituição; Internet	1,2
Papel e Finalidades da Captação	Identificar o papel e as Finalidades da Captação de Recursos nas instituições.	- Entrevista - Documentos da instituição	3,4,6
Estratégias e Aplicabilidade	Identificar as principais estratégias ou experiências em C-R nas instituições brasileiras selecionadas e a aplicabilidade das estratégias de C-R nas instituições estrangeiras às congêneres brasileiras.	- Entrevista - Documentos da instituição	1,5,6,7,10
Cultura e Legislação	Identificar aspectos culturais e legais que estimulam a captação de recursos nas Faculdades de Administração das instituições brasileiras.	- Entrevista - Documentos (legislação)	8
Voluntariado	Identificar presença e tipos de voluntariado nas Faculdades de Administração das instituições brasileiras.	- Entrevista - Documentos	9

3.5 Estratégias de Coleta e Tratamento dos Dados

As informações acerca da captação de recursos nas IES foram coletadas por meio de roteiro de entrevista semi-estruturado, em dois tempos. Primeiro, coletou-se as informações junto aos sujeitos sociais, já descritos anteriormente, na administração dos programas de captação de recursos das IES norte-americanas selecionadas. Num segundo momento, tais informações foram analisadas e constituíram-se como base para a adaptação do roteiro de entrevistas, igualmente semi-estruturado, a ser utilizado nas congêneres brasileiras de ensino superior. Os sujeitos sociais das IES brasileiras selecionadas foram os diretores das faculdades de Administração e os responsáveis pela captação de recursos nessas instituições.

3.6 Limitações da Pesquisa

Dadas as características próprias do desenho da pesquisa realizada, não se pode pretender construir estratégias e mecanismos como receitas prontas, utilizáveis por qualquer IES brasileira. A estrutura racional do desenho da pesquisa, no entanto, permite que as sugestões ou contribuições de viabilidade de aplicação das estratégias e mecanismos de captação de recursos utilizados pelas IES norte-americanas possam ser avaliadas, com relação à sua aplicabilidade na realidade das congêneres brasileiras. As limitações estão restritas, principalmente, às implicações do método. O estudo de caso aqui utilizado aprofunda-se num pequeno grupo de instituições que operam de uma determinada forma. As percepções colhidas de seus dirigentes, portanto, estão condicionadas por seu próprio contexto, que pode diferir, em alguns casos, significativamente do contexto de outras instituições. Assim, a interpretação de casos estudados pode gerar contribuições não tão genéricas que possam ser aproveitadas indiscriminadamente por qualquer instituição. Tais contribuições seriam válidas para instituições e suas unidades, que tenham semelhanças de entorno socioeconômicas semelhantes às estudadas. Da mesma forma, as contribuições podem também estar limitadas em sua aplicabilidade a outras instituições, por causa das nuances e particularidades institucionais e de suas respectivas clientelas em que operam. Tais limitações aplicam-se tanto às instituições de caráter público quanto às de caráter privado.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme proposto na metodologia para esta pesquisa, fez-se uma avaliação das principais estratégias utilizadas num grupo de três IES norte-americanas que oferecem cursos de Administração. A seleção das três universidades norte-americanas obedeceu a um critério único: pelo menos uma delas ser de constituição pública e as outras duas de constituição privada. As IES norte-americanas selecionadas foram a Florida International University, como instituição pública, e a University of Miami e Nova Southeastern University como privadas. No âmbito nacional, as instituições selecionadas foram a FEA/USP, como instituição pública, e a EAESP-FGV e o IBMEC SÃO PAULO como instituições privadas.

A pretensão não é realizar uma comparação de cada par de universidades e suas respectivas unidades de Administração. Ao contrário, avalia-se os resultados das instituições norte-americanas e brasileiras em seu conjunto, obedecendo-se à lógica do constructo da pesquisa, isto é, analisa-se o conjunto das instituições norte-americanas e o conjunto das instituições brasileiras sob os cinco parâmetros de avaliação, já apontados no método:

- (a) Contexto, Origem e Estrutura - nesta dimensão, foram coletados dados da história, da estrutura de captação e da origem dos recursos da sustentabilidade econômica de cada uma.
- (b) Papel e Finalidade da Captação - nesta dimensão, procurou-se obter a percepção dos entrevistados acerca do papel e função da captação de recursos nas respectivas instituições.
- (c) Estratégias de Captação – aqui, procurou-se conhecer as estratégias e mecanismos institucionais empregados pelas instituições pesquisadas para captar recursos. No caso das instituições nacionais, procurou-se saber ainda, na opinião dos entrevistados, a aplicabilidade das estratégias identificadas junto às instituições estrangeiras, à realidade de suas instituições.
- (d) Cultura e Legislação – nestes parâmetros, buscou-se saber como são percebidos os aspectos culturais e a legislação, sob o ponto de vista de oportunistas para a captação e motivadores para a doação.
- (e) Voluntariado – Neste último bloco, procurou-se obter informações acerca da existência e das formas de uso dos voluntários nas instituições pesquisadas.

É importante apontar, antes da análise dos dados, que a proposta de estudo da captação de recursos nas faculdades de Administração ficou prejudicada por causa da estrutura de captação nas instituições. Nas três instituições estrangeiras estudadas, a captação está sob o comando do *University Advancement* (no caso da University of Miami e da Florida International University), ou do *University Development* (no caso da Nova Southeastern University), que têm, hierarquicamente, sob sua coordenação, as unidades institucionais de captação. Nas instituições brasileiras, a FEA/USP tem movimentos informais de captação, separados da Universidade que não possui captação institucionalizada. Na EAESP-FGV, a captação é realizada pela Assessoria de Desenvolvimento Institucional, que é formal e centralizada para as três escolas: Administração, Economia e Direito. No IBMEC SÃO PAULO, as atividades de captação, ainda não formalizadas, são igualmente centralizadas.

Nas três instituições estrangeiras, a captação institucional é centralizada. Para melhor gestão, as duas primeiras possuem captação segmentada internamente, segundo as áreas do conhecimento ou das profissões: (a) área da saúde; (b) área das engenharias e exatas; e (c) área das humanas e sociais aplicadas. Na NSU, no entanto, a captação não possui tais subdivisões, sendo totalmente centralizada. Assim, na FIU e na NSU, as entrevistas foram com os responsáveis pelo *Advancement* e *Development* institucional, respectivamente, mais o responsável pela área de marketing institucional. Na UM, as entrevistas foram com os responsáveis pelo marketing e *Development* institucional, que está sob o comando do *Advancement*. O responsável pelo *Development* institucional também acumula a função da captação na área das sociais aplicadas, área de interesse desta pesquisa.

Nas instituições brasileiras, as pessoas entrevistadas foram os diretores das faculdades de Administração (FEA/USP e EAESP-FGV) e os responsáveis pelas atividades de captação. No IBMEC SÃO PAULO, o entrevistado foi o diretor-presidente, responsável pela direção da Escola e pelas atividades de captação da instituição.

Para melhor organização desta análise, aborda-se as cinco dimensões da pesquisa de forma separada. Primeiro, a análise do que foi levantado junto às instituições norte-americanas e depois, junto às instituições brasileiras.

4.1 Contexto, Origem e Estrutura da Captação nas Instituições

A origem dos recursos das instituições norte-americanas está estreitamente ligada à sua história e origem constitutiva. Um histórico rápido de cada instituição, associado a uma análise dos dados de origem da receita financeira, demonstra as singularidades estruturais de cada uma e de suas fontes de sustentabilidade.

4.1.1 University of Miami

A Universidade de Miami foi estabelecida em 1925 por um grupo de cidadãos que se sentiu responsável pela educação superior de seus filhos e de sua comunidade (UM, 2007a). A nova instituição foi localizada em um campus de 160 acres, doado por George Merrick, um de seus fundadores, de Coral Gables (Momentum, 2003). Nesse período, o sul da Flórida estava em pleno crescimento econômico e o clima das comunidades no estado era de otimismo. Os idealizadores da universidade acreditavam que sua comunidade oferecia grandes oportunidades para estudos interamericanos, para futuros trabalhos em Artes e Letras e para ensino e pesquisa em estudos tropicais. Furacões assolaram a Flórida no ano seguinte e a depressão nacional dos anos 1930 quase sufocaram pelos próximos 15 anos as fortes esperanças iniciais de sucesso da instituição.

Lentamente, mas com grande consistência, a Universidade de Miami expandiu-se adicionando à sua inicial Faculdade de Artes Liberais, as de Música, Direito (1928), Administração (1929), Educação (1929), a Pós-Graduação (1941), o Laboratório Marinho (1942), a Faculdade de Engenharia (1947) e a Faculdade de Medicina (1952) (UM, 2007a).

No início da década de 1960, a UM tinha um contingente de 14.000 alunos, expandiu significativamente seu campus, verticalizou quase todos os seus cursos de graduação para o nível de Doutorado e ampliou tremendamente suas atividades de pesquisa. A partir desse período a instituição focou a pesquisa, sofisticando sua infra-estrutura e criando vários centros de pesquisa e institutos. Incluem-se aí o Centro de Estudos Internacionais Avançados (1964), o Instituto de Evolução Molecular e Celular (1964), o Centro de Estudos Teóricos (1965) e o Instituto de Estudos Geriátricos (1975).

Na década de 1980, três novas unidades foram criadas: a Faculdade de Arquitetura, a de Comunicação e a Escola de Pós-Graduação de Estudos Internacionais. A instituição investiu fortemente na modernização da infra-estrutura para os alunos e concentrou sua atenção na atração de estudantes com maior preparo educacional. A UM desenvolveu e realizou também um plano estratégico para melhorar sua qualidade, e iniciou sua primeira grande campanha de capital em 1984, cuja meta era US \$ 400 milhões. Ao final de 1988, fechou a campanha com a impressionante cifra de US \$ 517,5 milhões.

Desde 2001, a UM está sob a liderança de sua presidente, Donna E. Shalala, que iniciou uma nova era na captação de recursos para a instituição. Em outubro de 2003, a Universidade anunciou a maior campanha de sua história: *Momentum: A Campanha da Universidade de Miami* (Momentum, 2003), projetada para alcançar US \$ 1 bilhão até o final de 2007. A meta foi alcançada já em janeiro de 2006 e ao tempo deste trabalho a IES já havia arrecadado US\$ 1,33 bilhões.

Hoje, a UM, IES privada sem fins lucrativos, emprega mais de 10.000 professores e funcionários (em tempo parcial e integral) e possui um total de aproximadamente 15.700 alunos, distribuídos em 120 cursos de graduação, 108 cursos em nível de Mestrado e 49 em nível de doutorado. Além de ter estudantes com origem em todos os 50 estados norte-americanos, a Universidade abriga ainda alunos de 114 países distintos. Até o momento, a instituição possui mais de 155.000 ex-alunos, distribuídos ao longo de todos os estados norte-americanos e em mais de 148 países no mundo.

A Universidade é reconhecida pela Associação Sulina de Faculdades e Escolas (SACS, 2007) para outorga de graus de bacharelado, mestrado e doutorado. Além disso, é reconhecida por outras 21 agências de reconhecimento profissional no país. É membro da Associação Americana de Mulheres Universitárias, é também reconhecida pelo Conselho Americano de Educação, pelo Conselho Americano das Sociedades de Aprendizagem, pela Associação Americana de Faculdades, pela Associação das Faculdades e Universidades da Flórida e pela Associação Nacional das Faculdades e Universidades Independentes.

Para uma visão resumida de tamanho, número de alunos e origem dos recursos, a Tabela 3 e seu respectivo gráfico (Gráfico 1) e Tabela 4 mostram a Universidade de Miami em números. Os valores referem-se ao período de 2005-2006.

Tabela 3 - Origem dos Recursos da Universidade de Miami (2005-2006)

Origem da Receita	Milhões de US \$
Mensalidade de alunos	329
Verba pública	10,4
Fomento & Contratos	386,6
Doações diretas	55,9
Rendas de <i>Endowment</i>	24,5
Retornos financeiros	21,4
Operações auxiliares	78,7
Hospitais e clínicas	507,5
Outros	20,2
TOTAL	1.434,20

FONTE: Adaptado de University of Miami Annual Report 2005-06. Disponível em: http://www6.miami.edu/presidentsreport/auditors_report.pdf. Acesso em: 10/06/07b.

Pode-se notar que, apesar de ser uma instituição privada, as receitas das mensalidades de alunos da Universidade de Miami (23%, no gráfico 1) somam pouco no cômputo geral que origina o sustento financeiro da instituição. Dos pouco mais de US \$ 1.4 bilhões de sua receita, apenas cerca de US \$ 0.33 bilhões advêm de mensalidades. Das três mais importantes fontes de receita para a universidade, as mensalidades são as que menos contribuem.

Por outro lado, doações diretas, rendas de *endowment*, retornos financeiros e operações auxiliares, juntos, somam não mais do que a metade das mensalidades (cerca de 12%), indicando serem as atividades de captação e a gestão de recursos captados uma fonte de receita ainda não muito desenvolvida, se comparadas às grandes universidades americanas, como Stanford, Yale e Harvard. O gráfico 1 mostra os números da Tabela 3 em percentuais, permitindo melhor visualização.

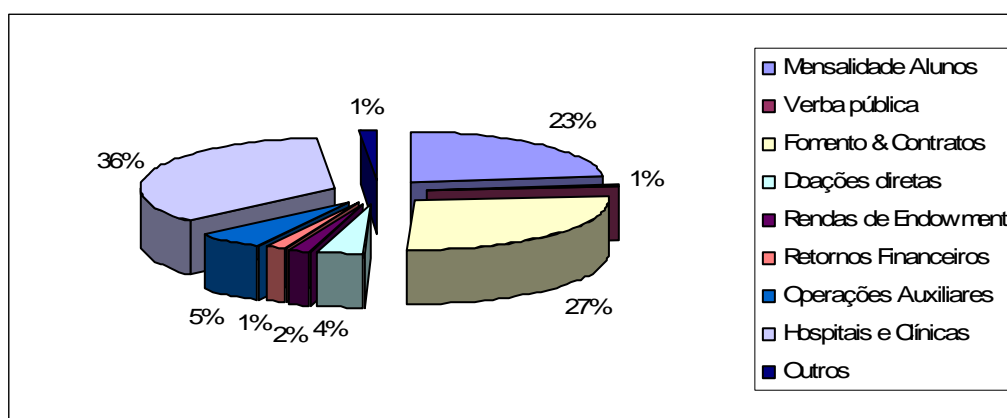


Gráfico 1 - Origem dos Recursos da Universidade de Miami (2005-2006)

FONTE: Adaptado de University of Miami Annual Report 2005-06. Disponível em: http://www6.miami.edu/presidentsreport/auditors_report.pdf. Acesso em: 10/06/07b.

Essas receitas ajudam a compreender o tamanho e o nível de atividade de ensino e pesquisa, quando associadas com outros dados. A Tabela 4 mostra outros dados julgados importantes, relativos à Universidade de Miami.

Tabela 4 - Resumos dos Dados da Universidade de Miami (2005-2006)

Resumo dos Dados	
Estabelecida	1925
Número de Alunos	15.700
Número de Professores	2.700
Ex-alunos	155.000
Voluntários	50.000 hr/mês
<i>Endowment</i> (milhões US\$)*	632,0
Invest. Pesquisas (milhões US\$)	267
Campus principal	200 acres

* Não está considerado neste valor o resultado da campanha Momentum de 2003-2007

FONTE: Adaptado de University of Miami Annual Report 2005-06. Disponível em: http://www6.miami.edu/presidentsreport/auditors_report.pdf. Acesso em: 10/06/07b; e de UM: Fact and Figures. Disponível em:

http://www6.miami.edu/UMH/CDA/UMH_Main/1,1770,2472-1;53107-3,00.html.

Acesso em: 10/06/07c.

Na Tabela 4, é importante notar que o número total de ex-alunos refere-se a todos, cumulativamente, até a presente data. Assim, o número real de ex-alunos hoje talvez esteja por volta de 140.000, de acordo com a Sra. Rosário, responsável pela captação. No valor do *endowment* estão incluídas receitas de outros fundos com destinação específica, receitas de doações anuais não especificadas e acrescidas ao *endowment*, doações permanentes e outros fundos. Finalmente, é importante ressaltar o investimento em pesquisa realizado pela Universidade de Miami. Das três universidades pesquisadas, o desta é o maior investimento em pesquisa, demonstrando a grande importância que a universidade dedica à pesquisa (UM, 2007d). O valor dos investimentos provém parcialmente de fomento de origem federal, de recursos próprios e, em grande parte, de recursos de empresas locais, regionais e nacionais. Distinguir-se pela capacidade e investimento em pesquisa é essencial para a imagem da instituição.

A estrutura das atividades de captação na UM é, das três instituições, a melhor divisionalizada. As atividades de captação estão segmentadas por áreas do conhecimento (3 áreas – saúde, engenharias e exatas, e humanas e sociais aplicadas) e administradas pelo setor de Desenvolvimento. Este setor por sua vez, está subordinado à divisão de *Advancement*, que envolve, além do planejamento, o marketing institucional.

4.1.2 Nova Southeastern University

Localizada num lindo campus de cerca de 300 acres, em Fort Lauderdale (Flórida), a Nova Southeastern University (NSU) abriga hoje um total de mais de 25.000 estudantes em seus programas espalhados por 32 cidades da Flórida, 21 outras cidades nos Estados Unidos e em dez países distintos do globo (NOVA, 2007a). A NSU clama ser a maior IES independente do sudoeste e a sexta maior do país. Concentrada principalmente na Pós-Graduação, a NSU possui 4 vezes mais alunos nos cursos de pós-graduação do que na graduação, e é reconhecida pela Associação Sulina de Faculdades e Escolas (SACS, 2007).

A NSU foi estabelecida em 1964, com o nome de Nova University of Advanced Technology (Universidade Nova de Tecnologia Avançada) (NOVA, 2007b), como uma instituição de Pós-Graduação nas áreas das ciências exatas e sociais. Em 1974, a universidade teve seu nome alterado para Nova University. Finalmente, após sua fusão com a Southeastern University for Health Sciences, a universidade foi renomeada como Nova Southeastern University. A NSU possui, hoje, cerca de 2.083 professores, aproximadamente 5.500 alunos nos cursos de graduação e quase 21.000 estudantes em seus cursos de mestrado e doutorado (NOVA, 2007d), e conta com cerca de 86.000 ex-alunos.

A NSU outorga uma grande diversidade de graus acadêmicos. Apesar dos cursos de Pós-Graduação preponderarem, a universidade oferece bacharelado, mestrado, especialização e doutorado, numa variada gama de áreas do saber. Pode-se incluir entre elas a medicina osteopática, farmácia, optometria, campos afins da saúde e enfermagem, ciências médicas, medicina dental, direito, biologia marinha e oceanografia, administração e empreendedorismo, ciências da computação e da informação, humanas, resolução de conflitos, terapia familiar, estudos interdisciplinares, educação, psicologia e orientação, e programas familiares. A universidade é a única instituição a ter uma faculdade de optometria, de medicina dental e uma das duas únicas faculdades de farmácia ao sul da Flórida. A NSU oferece ainda um doutorado em Análise e Resolução de Conflitos, o único nos Estados Unidos. Seu sistema de ensino é sustentado por oito diferentes Institutos de pesquisa e prática profissional.

Por sua própria origem histórica e tempo de operação (com cerca de 40 anos, esta é uma universidade muito jovem para os padrões americanos), a Nova Southeastern difere radicalmente da Universidade de Miami e da Universidade Internacional da Flórida. A NSU

começou como instituição com fins lucrativos (mais tarde transformando-se em instituição sem fins lucrativos), oferecendo cursos de Pós-Graduação em áreas das exatas e das sociais aplicadas e, com uma estratégia de expansão horizontal, rapidamente avançou por outras áreas do conhecimento. Hoje, a Universidade conta com 32 núcleos de ofertas de cursos espalhados em diversas cidades da Flórida. Na década de 1990, desejando consolidar-se em um campus principal, adquiriu a Southeastern University, uma pequena instituição dedicada à área da saúde, e formou a Nova Southeastern University, com endereço em Fort Lauderdale.

Em termos financeiros, a NSU é a mais dependente das mensalidades de seus alunos. Com se pode observar no Gráfico 2, a contribuição das mensalidades dos alunos soma pouco mais de 80% de suas receitas, o que se aproxima visivelmente do padrão das instituições brasileiras. Outro aspecto interessante a ser observado é a participação das verbas públicas em seu orçamento. Na NSU, a participação de verbas públicas é o dobro em comparação com a Universidade de Miami, apesar do orçamento desta última ser 3 vezes maior. A Tabela 5 mostra a origem dos recursos que sustentam financeiramente a NSU.

Tabela 5 - Origem dos Recursos da Nova Southeastern University (2005-2006)

Origem da Receita	Milhões de US \$
Mensalidade Alunos	357,7
Contribuições	7,7
Verbas públicas	21,6
Operações Auxiliares	19,9
Renda Seguros	1,9
Rendas Financeiras	8,5
Outros	26,4
TOTAL	443,7

FONTE: Adaptado de Nova Southeastern University. Financial Report 2005-06. Disponível em: http://www.nova.edu/cwis/president/forms/annual_report.pdf. Acesso em: 10/06/07e.

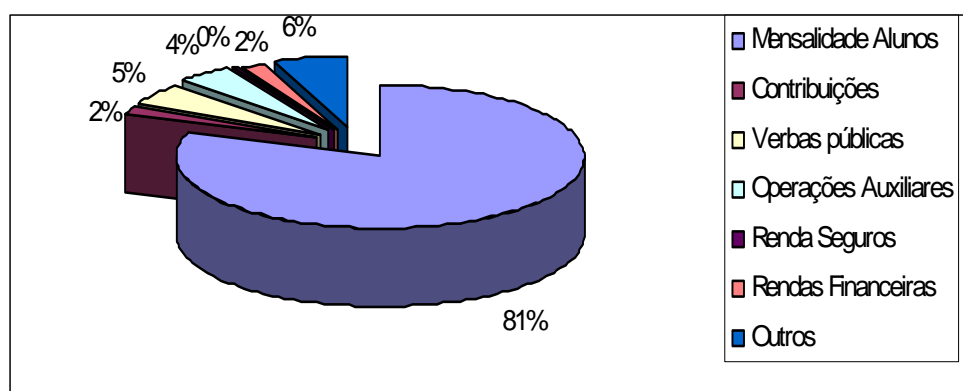


Gráfico 2 - Origem dos Recursos da Nova Southeastern University (2005-2006)

FONTE: Adaptado de Nova Southeastern University Financial Report 2005-2006. Disponível em: http://www.nova.edu/cwis/president/forms/annual_report.pdf. Acesso em: 10/06/07e.

Pode-se observar, nas fontes de receita da NSU, que as doações são ainda uma fonte incipiente de recursos. Apesar de seu orçamento ser pequeno, em comparação com o da Universidade de Miami, por exemplo, as contribuições e rendas financeiras (que se originam de fundos, como o *endowment* e outros) somam apenas 4% das fontes de receita da instituição.

Tabela 6 - Resumos dos Dados da Nova Southeastern University (2005-2006)

Resumo dos Dados	
Estabelecida	1964
Número de Alunos	26.000
Número de Professores	2.083
Ex-alunos	86.000
Voluntários	1.000
<i>Endowment</i> (milhões US\$)	40,0
Invest. Pesquisas (milhões US\$)	39,0
Campus principal	300 acres

FONTE: Adaptado de Nova Southeastern University. Dados Institucionais. Disponível em <http://www.nova.edu/cwis/urp/description.html>. Acesso em: 12/06/07c; e Adaptado de Nova Southeastern University . Financial Report 2005-06. Disponível em: http://www.nova.edu/cwis/president/forms/annual_report.pdf. Acesso em: 10/06/07e.

Notadamente, a NSU possui uma estratégia expansionista mais agressiva do que a Universidade de Miami. O grande número de professores deve-se, provavelmente, à diversidade de seus programas e à forma de contratação. Novamente, são notáveis dois tipos de dados, apresentados na tabela 6. Um é o *endowment* e o outro é o investimento em pesquisa. Como se pode notar, o *endowment* é extremamente acanhado para os padrões de universidades norte-americanas. Segundo o Sr. Pineda, responsável pela captação da NSU, isso se deve ao fato da NSU ser ainda bastante jovem como universidade nos padrões americanos e ainda está investindo no processo de captação.

O investimento em pesquisas também é pequeno, porque está ligado em grande parte à capacidade de pesquisa da ex-Southeastern University. A busca por novos caminhos e o esforço pela consolidação da NSU, observados em sua história, explicam porque tais investimentos ainda são considerados baixos.

Na NSU a captação é uma atividade recente, formalizada nos últimos dez anos. A NSU considera a captação de recursos a principal atividade do departamento de Desenvolvimento e não possui outras atividades próprias do *Advancement*. A captação é centralizada para a IES como um todo e o Desenvolvimento está diretamente ligado ao *Chancellor* (presidente da IES).

4.1.3 Florida International University

A tentativa de estabelecer uma universidade pública, devido à crescente demanda da população do sul da Flórida, iniciou-se em 1943, mas a proposta não passou no senado do estado da Flórida. O projeto foi retomado em 1965 e, em 1969, a Florida International University (FIU) foi finalmente estabelecida. A Universidade começou a operar somente em 1972, com um total de 5.667 estudantes (FIU, 2007a). Sua população estudantil, no entanto, não era típica de uma universidade americana, sendo 80% composta por ex-graduados de cursos superiores de 2 anos.

A partir de meados da década de 1970, a universidade começou a crescer vertiginosamente e iniciou um esforço concentrado em direção à sua vocação internacional. Ao final da década de 1970 e início de 1980, a FIU fez um esforço para sair de sua condição de faculdade de 2 anos, com limitados programas de pós-graduação, para uma universidade de pesquisa, ainda que incipiente, com programas de doutoramento iniciados em 1984. O programa de consolidação de doutorados iniciou-se em 1985, com um suporte orçamentário de US \$ 170 milhões. Ao final da década de 1980, a FIU já aparecia entre as duzentas *Best Buys in College Education* pelo New York Times (FIU, 2007b).

A partir do final de década de 1980, a FIU iniciou sua grande arrancada para transformar-se em uma universidade de pesquisa de primeira linha. A variedade e diversificação de cursos oferecidos aumentaram para os atuais 200 programas distintos e as faculdades hoje somam 22. Ao final de década de 1990, foram lançados os programas profissionais, como Arquitetura e Direito. A FIU abriga, correntemente, cerca de 38.000 estudantes em todos os níveis, e tem contratados mais de 2.800 professores, tanto em tempo integral como parcial (FIU, 2007d). Os professores de tempo integral somam 95% de seu quadro e acima deste mesmo percentual detêm o grau de doutor.

Durante a década de 1980, a FIU manteve campanhas de captação de caráter anual e permanente, arrecadando aproximadamente US\$ 100 milhões. Confiando em seu grande número de constituintes (só de ex-alunos a FIU possui 117.500) e nos esforços de visibilidade e consolidação institucional das décadas de 1980 e 1990, lançou, em 1996, sua primeira campanha de capital para arrecadar US \$ 65 milhões. Em 1998, já havia captado mais de US \$120 milhões e decidiu aumentar sua meta de arrecadação para US \$ 200 milhões, valor alcançado em 2001 (FIU, 2007c).

Além do ensino – a Universidade é reconhecida pela Southern Association of Colleges and Schools (SACS) –, a FIU enfatiza a pesquisa como um dos fundamentos de sua missão. Hoje, é classificada como uma Universidade de Pesquisa na categoria de Maior Grau de Atividade, pelo sistema de classificação da Fundação Carnegie Mellon (FIU, 2007e). Nesse sentido, a atração de US \$ 92 milhões, no ano base 2005-06, em fomento e contratos de pesquisa com fundações e empresas atesta sua crescente vitalidade e eficiência em pesquisa.

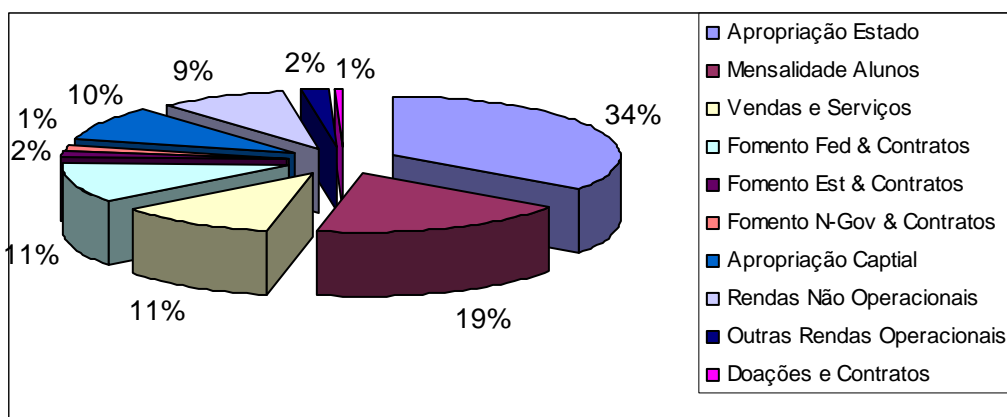
A análise dos dados financeiros do período 2005-2006 da Florida International University pode dar-nos uma boa idéia de sua vitalidade. Quando examina-se sua evolução histórica, são visíveis os diferentes focos de esforço de suas presidências ao longo dos 40 anos em operação. Nos dois primeiros estágios, entre sua fundação e o final da década de 1980, a Universidade concentrou-se na construção de seu campus, para expandir o número de alunos e iniciar seu sistema de pesquisa. Da terceira fase até o presente, a FIU focou na expansão de sua oferta de ensino, na consolidação de seu sistema de pesquisa e na sua internacionalização. A variação na oferta de seus programas de ensino lhe garantiu um crescimento a uma taxa duas vezes maior que a University of Miami, que com 80 anos de operação possui menos da metade dos alunos da Florida International University. Os investimentos na infra-estrutura de pesquisa deram-lhe tanto visibilidade institucional em sua comunidade, em curto espaço de tempo, quanto capacidade de atração de recursos para pesquisa. As fontes de receita e os dados financeiros podem ser observados na Tabela 7 e respectivo gráfico (Gráfico 3) (FIU, 2007f).

Como era de se esperar, a contribuição das mensalidades dos alunos na discriminação de suas fontes de receita é a menor entre as três instituições pesquisadas (apenas 19%). A presença dos recursos de origem pública, no entanto, apesar de ser a maior fonte de receita, ainda assim, representa apenas 34% de seu orçamento. É notável observar que seu esforço em pesquisa tem lhe valido a capacidade de atração de recursos (parcerias público-privado) para realização de pesquisas.

Tabela 7 - Origem dos Recursos da Florida International University (2005-2006)

Origem da Receita	Milhões de US \$
Apropriação Estado	191,5
Mensalidade Alunos	103,2
Vendas e Serviços	61,9
Fomento Fed & Contratos	61,8
Fomento Est & Contratos	9,3
Fomento N-Gov & Contratos	6,9
Apropriação Capital	52,7
Rendas Não-Operacionais	50,5
Outras Rendas Operacionais	10,6
Doações e Contratos	2,9
TOTAL	551,3

FONTE: Adaptado de Florida International University. Annual Report 2005-06. Disponível em: http://finance.fiu.edu/shared/annual_reports.html . Acesso em: 15/06/07f.

**Gráfico 3 - Origem dos Recursos da Florida International University (2005-2006)**

FONTE: Adaptado de Florida International University. Annual Report 2005-06. Disponível em: http://finance.fiu.edu/shared/annual_reports.html . Acesso em: 15/06/07f.

Os outros dados, mostrados na Tabela 8, indicam que a Florida International University é a maior das três instituições em número de alunos. Seu rápido crescimento também tem favorecido a formação de um grande contingente de ex-alunos, bem superior ao da NSU, por exemplo, que possui aproximadamente o mesmo tempo de operação (40 anos). Apesar de não ser tão exuberante quanto o da University of Miami, o *endowment* da Florida International (US\$ 82 milhões) já atinge mais que o dobro do *endowment* da NSU.

Tabela 8 - Resumos dos Dados da Florida International University (2005-2006)

Resumo dos Dados	
Estabelecida	1965
Número de Alunos	38.500
Número de Professores	1.681
Ex-alunos	136.000
Voluntários	1.100
Endowment (milhões US\$)	82.4
Invest. Pesquisas (milhões US\$)	64.5
Campus Total	584 acres

FONTE: Adaptado de Florida International University. Annual Report 2005-06. Disponível em: http://finance.fiu.edu/shared/annual_reports.html . Acesso em: 15/06/07f e de Florida International University. Quick Facts. Disponível e <http://w3.fiu.edu/irdata/portal/quickfacts.htm#Colleges> . Acesso em: 15/06/07d.

A FIU possui uma estrutura de captação cujas atividades estão incorporadas no *Advancement* institucional, que responde diretamente à presidência da IES. Dessa forma, não há na FIU o departamento de Desenvolvimento. Os recursos captados pela IES são administrados por uma fundação para o *Advancement* e as funções de captação, marketing e planejamento institucional, entre outras, estão incorporadas a esta divisão. Como na UM, a captação na FIU é divisionalizada por área do conhecimento e centralizada institucionalmente.

Observando-se os dados e a evolução histórica das três instituições pesquisadas, podem ser apontados alguns elementos importantes para o contexto da captação de recursos. O primeiro fator que chama a atenção está relacionado à capacidade de pesquisa, por meio de seus investimentos em infra-estrutura e programas de pesquisa. Neste caso, a University of Miami é de longe a IES melhor percebida com tradição e capacidade de pesquisa. Esse fator é evidenciado quando se observa o grande volume de recursos despendidos em pesquisa pela UM. Fazer pesquisa não é essencial apenas para cumprir os requisitos do status de universidade, mas também para dar retorno à sociedade como complemento à profissionalização de seus egressos por meio da outorga de grau acadêmico. Esses elementos possuem implicações sérias, além da visibilidade e imagem da instituição, sobre quase todas as outras ações empreendidas. Assim, a importância da pesquisa para a percepção do status, da imagem e da visibilidade institucional no processo de doação foi apontada como essencial por todos os entrevistados, nas três universidades. A instituição precisa antes comprovar competência, a qual é demonstrada especialmente por meio de pesquisas aos seus constituintes doadores, para conseguir sua reação positiva às solicitações da instituição.

Um segundo elemento presente nesse conjunto de dados e informações refere-se à longevidade das instituições. A University of Miami, como a mais antiga, parece ter definido

com muita clareza seu perfil: uma universidade pequena mas robusta em suas pesquisas. Recentemente, determinou a área da saúde (sua principal fonte de receita – 34% da receita) como seu foco de competência e está investindo US \$ 700 milhões nesta área, em sua mais recente campanha de capital (Momentum, 2007). Essa estratégia tem-lhe dado visibilidade suficiente para iniciar uma exitosa campanha de capital de US \$ 1 bilhão (ao tempo deste trabalho, já no montante de US \$ 1.31 bilhões), a ser encerrada no final de 2007.

Com menos tempo de operação, a Florida International University também percebeu a importância da pesquisa e concentrou-se estrategicamente em tornar-se uma universidade de pesquisa de primeira linha. A universidade, segundo Mr. Hutcheseon, Vice-Presidente do *Institutional Advancement*, tinha consciência de que precisava consolidar sua imagem antes de lançar-se às campanhas de arrecadação de capital. Sua primeira campanha de capital foi lançada em 1996, após ter atingido o primeiro status de universidade de pesquisa, no início da década de 1990. Com uma meta pouco ambiciosa de US \$ 65 milhões (FIU, 2007c), essa campanha foi encerrada em 2001, com um total de US \$ 200 milhões. Desde sua fundação, porém, a Florida International University havia trabalhado somente com campanhas de captação permanente. Em 2000, a instituição foi classificada no mais alto nível de universidade de pesquisa pela Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (FIU, 2007e) e prepara-se para nova campanha nos próximos anos.

A NSU ainda está no início de seu caminho para a consolidação. Até o momento da entrevista para esta pesquisa, a NSU não havia ainda lançado sua primeira campanha de capital. Seu campus principal começou a ser construído somente nestes últimos dez anos. Os prédios mais recentes foram iniciados com dinheiro próprio e, ao longo de suas construções, foram 'leiloados' gradativamente. Os nomes dos prédios foram vendidos por quantias maiores, alas e nomes de Faculdades foram vendidos por quantias menores e assim por diante. Segundo o Sr. Joseph Pineda, Assitant Dean of External Affairs do Departamento de Desenvolvimento da NSU, esse é um processo inverso ao que as universidades comumente fazem. O normal é desenvolver um projeto, ou um portfólio de projetos, como motivo básico de uma campanha, lançá-la, e somente após a arrecadação dos recursos almejados, iniciar a construção dos prédios.

A visibilidade da NSU como universidade de pesquisa ainda é baixa. Apesar de seus 32 *campi* no estado da Flórida e de seus 86.000 ex-alunos, a universidade ainda possui um *endowment* pequeno para o padrão das universidades norte-americanas. Para o Sr. Pineda, o tipo de ex-

aluno da NSU (ex-aluno de pós-graduação, sem residência no campus) e a inexistência de um campus fixo da NSU (núcleos), desde sua origem, não têm ajudado a desenvolver alunos com experiências no campus. Em outras palavras, não houve oportunidades para a NSU criar grandes laços de *alma mater* junto a seus ex-alunos. Essa situação, porém, está mudando, especialmente nos últimos cinco anos. A NSU se prepara para lançar, a partir de 2008, sua primeira campanha de capital para constituição de um fundo de bolsas para seus estudantes, com uma meta de US \$ 100 milhões, segundo o Sr. Pineda. O objetivo é poder agregar um maior poder de seleção de mentes brilhantes, independente da capacidade de pagamento do aluno.

4.1.4 Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP

A história do ensino superior brasileiro não vai muito além de um século. Data da virada do século XVIII para o XIX o estabelecimento das primeiras IES no Brasil. As pioneiras originaram-se no Rio de Janeiro, como sede do Governo Federal. Em 1910, foi fundada a Universidade Rural Federal do Rio de Janeiro e, em 1920, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (Fávero, 1977). Dentro do clamor dos primeiros anos por uma universidade mais completa, a Universidade de São Paulo - USP foi estabelecida com a missão de prover a sociedade com uma educação que não apenas a enriquecesse culturalmente, mas que fosse útil aos seus propósitos. A USP originou-se da Escola de Direito, associada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, em 1934, pelo decreto estadual nº 6.283, de 25 de janeiro de 1934. A decisão foi do Governador Armando de Salles Oliveira e o mentor intelectual foi Júlio Mesquita Filho, à época, diretor do Jornal O Estado de S. Paulo. O primeiro reitor foi Reynaldo Porchat, da Faculdade de Direito, e a primeira aula inaugural na USP foi ministrada pelo professor francês Pierre Deffontaines, da cadeira de Geografia Física e Humana (USP, 2007).

A USP foi iniciada com algumas escolas já existentes, como no centro, a Faculdade de Direito, que data de 1827, e com a criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Como IES, caberia à USP a missão de integrar o conhecimento literário, humanístico e científico existente. Vários professores estrangeiros, especialmente da França, Itália e Alemanha, foram convidados para dar aulas na nova instituição.

Em 1949, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras estava estabelecida no suntuoso prédio da rua Maria Antônia, na Vila Buarque, próxima aos prédios da Faculdade Mackenzie e vizinha das Faculdades de Arquitetura, Faculdade de Economia, Escola de Sociologia e Política e Fundação Armando Álvares Penteado (USP, 2007).

Nos anos 1950, a Faculdade da rua Maria Antônia já ocupava um papel destacado no panorama cultural brasileiro, mas foi em outubro de 1968 que o ápice de várias manifestações estudantis levou à transferência da Faculdade para o atual campus da Cidade Universitária.

Ao longo das décadas, algumas unidades universitárias, instituições de pesquisa e museus foram aos poucos incorporados à universidade, multiplicando e diversificando os cursos oferecidos pela instituição. Os cursos não só aumentaram, mas também expandiram-se os pontos de oferta da instituição, hoje dispersa em 6 *campi* no estado de São Paulo. Além da capital, a USP possui unidades em Bauru, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto e São Carlos.

A USP concentra 23 das 37 unidades de ensino na Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira, na capital. Além das unidades de ensino, há também bases científicas e museus em outras cidades, como Anhembi, Anhumas, Araraquara, Cananéia, Itatinga, Itirapina, Piraju, Salesópolis, São Sebastião, Ubatuba e Valinhos, além de Marabá, no estado do Pará (USP, 2007).

A USP oferece cursos de bacharelado e licenciatura em todas as áreas do conhecimento. O Anuário Estatístico da USP – 2005 (USP, 2006) mostra que em suas unidades de ensino e de pesquisa são oferecidos 222 cursos (202 de graduação e 20 de pós-graduação *stricto sensu* – mestrados e doutorados). A instituição possui 45.950 alunos de graduação e 31.250 alunos de pós-graduação (24.400 no *stricto sensu* e 6.850 no *lato sensu*), totalizando cerca de 77.200 alunos. Esses alunos são servidos por um contingente de 5.078 professores distribuídos ao longo de 37 unidades de ensino e pesquisa. Além dessas unidades, a USP diversifica-se ao longo de mais 6 Institutos, 4 Museus e 4 Hospitais (USP, 2006).

No ano de 2005, a USP executou, um orçamento da ordem de R\$ 2,08 bilhões. Destes, cerca de R\$ 1,96 bilhão foram de receita provida do governo estadual e R\$ 119,3 milhões foram ingressos de receitas de fontes diversas.

Hoje, a USP é a universidade brasileira e da América Latina que possui mais cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Segundo o Anuário Estatístico USP – 2005 (USP, 2006), a USP oferece um total de 220 programas, flexibilizados em 544 cursos distintos, envolvendo pouco mais de 24.400 alunos em cursos de Mestrado e Doutorado. Sozinha, a pós-graduação da USP responde por pouco mais de 12% de todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* no país. Dos seus 5.078 docentes, 4.841 possuem o grau de doutor, equivalendo a pouco mais de 95%. Isto representa a maior taxa de doutores no corpo docente, se comparada a qualquer outra universidade brasileira em atividade (USP, 2006).

Do ponto de vista econômico, ou de sustentação financeira da instituição, a USP é uma IES pública estadual sustentada pelo estado de São Paulo e orienta-se pelas rígidas leis de uso do dinheiro público. Seu orçamento realizado no ano de 2005 foi de pouco mais de R\$ 2,08 bilhões (CODAGE, 2006). Uma análise macro do que foi executado no exercício fiscal de 2005 mostra que a USP consumiu pouco mais de R\$ 119 milhões provindos de receitas correntes e receitas de capital, juntas. A parte absoluta de seu executado, cerca de R\$ 1,96 bilhão, provém de recursos diretos do estado de São Paulo (CODAGE, 2006), portanto, uma fonte de receita de primeira ordem. Essa receita representa, assim, 95% do valor total executado.

Uma análise mais detalhada das receitas não-estatais da USP indica a existência de origem de segunda e terceira ordem. As receitas de segunda ordem representam cerca de 2% e referem-se principalmente a transferências para a instituição, provenientes de convênios e contratos, quase todos de pesquisa. As receitas de terceira ordem, onde se classificam todas as outras origens, desde serviços incluindo os repasses das fundações, livrarias, aluguéis etc., até bens patrimoniais da Fundação USP, gestora de doações patrimoniais e financeiras feitas por pessoas físicas e jurídicas à USP, representam cerca de 3%. No contexto brasileiro, a USP situa-se um pouco acima da média em termos de consumo de receita por origem. No Brasil, o financiamento do ensino e pesquisa tem origem nas receitas de primeira ordem, para as instituições públicas. As instituições privadas consomem, em maior escala, as receitas de terceira ordem, isto é, as provenientes das mensalidades de alunos. Em ambos os casos as receitas dessas origens representam cerca de 95% do realizado das instituições (SCHWARTZMAN, 2006).

A representatividade institucional da USP no contexto da academia de ensino superior brasileiro é inquestionável. Com mais de 77 mil alunos de graduação e de pós-graduação e

com uma produção científica inigualável no continente sul-americano, a USP ainda não conseguiu uma representatividade à sua altura no cenário internacional. Sua capacidade atrativa de alunos de outras escolas de diferentes países ainda é pequena. Por ser uma organização pública, há muitos entraves de ordem burocrática impedindo seu esforço de maior visibilidade institucional no mundo. Há, contudo, uma consciência institucional crescente na direção da internacionalização da USP.

4.1.4.1 Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP

Como as Faculdades de Administração são o foco desta pesquisa, descreve-se aqui a trajetória histórica da FEA/USP com o objetivo de melhorar o entendimento e aplicabilidade das estratégias de captação estudadas.

A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade foi criada em janeiro de 1946, logo após o término da Segunda Guerra Mundial e simultaneamente à redemocratização do Brasil (FEA, 2007a). A nova instituição surgiu doze anos depois da constituição da Universidade de São Paulo, com o nome de Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas (FCEA), porém, passou a usar o atual título e sigla somente após a reforma institucional de 1988. Inicialmente, a FEA/USP oferecia somente os cursos de Economia e Contabilidade/Atuariais. O curso de Administração foi integrado à sua grade curricular apenas a partir de 1964. À época da criação da FEA/USP, no entanto, a economia brasileira carecia de especialistas na área, pois acelerava seu processo de industrialização com a implantação de indústrias como as de siderurgia, de cimento e de produção de energia elétrica.

No mesmo ano da criação da FEA-USP, foi também criado o Centro Acadêmico Visconde de Cairu, órgão de representação dos alunos na nova instituição. Nos anos 1950, foi criada a Associação dos Antigos Alunos, depois a Associação de Ex-Alunos e recentemente a Associação dos Diplomados da FEA.

A FEA possui pouco mais de 200 professores, com uma taxa de qualificação em nível de doutorado de 95%. Cerca de 3.100 alunos estão matriculados em seus três cursos de graduação: Administração, Contabilidade e Economia. A cada ano, esses cursos abrem 540 novas vagas. Os programas de pós-graduação *stricto sensu* da FEA abrigam 550 alunos nos três departamentos, que abrem anualmente 140 vagas. Somando-se a graduação e a pós-graduação *stricto sensu*, a FEA/USP já formou cerca de 12.000 alunos, dos quais

aproximadamente 5200 são da área de administração (10.400 na graduação e 1.461 na pós-graduação) (FEA, 2007b).

4.1.5 Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas –EAESP, tem uma história singular que, da mesma forma que a FEA/USP, está atrelada ao desenvolvimento do país, em especial à necessidade de suprimento da capacidade gerencial brasileira. Primando pela excelência, a EAESP evoluiu em qualidade e foco. A Escola pode hoje ser considerada uma instituição de especialidade. Sua grande capacitação está na área de Administração, para a qual foi fundada e na qual tem se distinguido e contribuído para o desenvolvimento nacional. Somente a partir de 2004 é que a Escola diversificou-se integrando o curso de Economia e, recentemente, de Direito empresarial.

A terceira onda de desenvolvimento industrial iniciou-se, no Brasil, durante a Segunda Guerra Mundial. A falta de bens industrializados no país, tradicionalmente importados dos países industrializados, encorajou o desenvolvimento e a diversificação dos setores industriais. Ao contrário das duas ondas anteriores de desenvolvimento industrial, nesta fase o país orientou-se para a aquisição da indústria de base, como a do aço, a do cimento, a elétrica e outras, que lhe permitiriam crescer de forma autônoma (PASTORE, 1976). As décadas de 1950 e 1960 surpreenderam o país com o influxo de investimentos estrangeiros (mais de US \$ 100 milhões, cerca de 10% dos investimentos totais em manufatura no país) (PASTORE, 1976).

Nesse período de franco desenvolvimento industrial, o país também notou a necessidade de investir na capacidade gerencial do empresariado brasileiro que dava seus primeiros passos no ambiente operacional das empresas. Dentro do contexto do pós-guerra e da necessidade urgente de crescimento do país, foi criada a Fundação Getúlio Vargas, em 1944 (FGV, 2006). Somente 10 anos depois, em 1954, foi criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, a partir de um esforço conjunto do governo e do empresariado brasileiro (FGV, 2006). Em seus primeiros anos, a Escola contou com a colaboração contratada da Michigan State University, visando a oferecer um currículo com excelência em formação na área de Administração.

No final dos anos 1960, percebendo a lacuna existente na gestão das coisas públicas, a Escola amplia seu campo de atuação com a criação do Curso de Graduação em Administração Pública e verticaliza seu curso de Administração para a pós-graduação. Assim, a EAESP-FGV firma-se como um grande centro de estudo especializado nas áreas administrativas dos setores público e privado (FGV, 2006).

Os anos 1970 foram igualmente de grande crescimento industrial, científico e tecnológico do país. A EAESP-FGV passa a oferecer novos cursos para o aperfeiçoamento da capacidade gerencial do empresariado e verticaliza seu curso de Administração para o Mestrado em Administração Pública e Governo e amplia seu Mestrado Acadêmico em Administração para o nível de Doutorado (FGV, 2006).

É importante notar que, na década de 1990, foram criados os Centros de Estudos, com o objetivo de desenvolver pesquisas e projetos na área social, agregando evolução tecnológica e responsabilidade social à pesquisa de temas como Terceiro Setor, Cultura e Consumo, Ética nas Organizações e Excelência Bancária, entre outros, criados nos anos seguintes. São os Centros de Estudos que constituem sua estrutura de interface com a sociedade e as empresas. São eles os responsáveis pela transformação dos conhecimentos fundamentais gerados nas pesquisas em instrumentos e ferramentas gerenciais, que captam recursos alternativos para a Escola, segundo seu Diretor Dr. Fernando Meirelles.

Ampliando sua experiência de origem internacional, a partir do ano 2000, a EAESP-FGV começou um esforço de reconhecimento como escola internacionalizada. Seus objetivos foram alcançados e a Escola passou a figurar entre as poucas IES no Brasil que possuem os mais importantes credenciamentos internacionais: AACSB International - The Association to Advance Collegiate School of Business – em 2000; e o EQUIS, da EFMD - European Foundation of Management Development – em 2001 (FGV, 2006). A EAESP mantém alianças internacionais com 74 instituições de Administração no mundo, com objetivos de concessão de duplo grau acadêmico e de execução de programas conjuntos (estudos e pesquisas em Administração). Além desses, a Escola participa ativamente de 10 associações e entidades de suporte ao desenvolvimento da Administração, algumas com sede nos Estados Unidos, outras na Europa, América Latina e ainda outras tantas de caráter global.

Seu corpo de estudantes soma hoje cerca de 15.000 alunos, dos quais 1.700 são alunos da graduação, 500 são da pós-graduação e 12.800 distribuem-se ao longo dos cursos de *lato*

sensu e educação executiva. A EAESP possui um corpo permanente de aproximadamente 500 professores, dos quais cerca de 90% são doutores. A Escola possui mais de 110.000 ex-alunos de Administração (30.000 diplomados em grau acadêmico e 80.000 certificados em educação executiva). Também pertencem a este grupo de ex-alunos os principais executivos de cerca de 25% das 1.000 maiores empresas brasileiras (RODRIGUES, 2006).

A EAESP mantém uma base de alianças ativas com cerca de 200 empresas e a principal razão é a transferência de conhecimentos de suas pesquisas por meio das consultorias às empresas. Além disso, essas alianças constituem a base que sustenta a principal fonte alternativa de receita da Escola e ajudam a dar as diretrizes que mantêm a escola ligada às empresas. Essas alianças permitem à Escola manter em seus conselhos, como o Conselho de Curadores, importantes empresários e representantes de entidades industriais. Além da transferência de conhecimento, são as alianças com as empresas que possibilitam a captação de recursos de toda ordem junto às suas parceiras, como apoio financeiro e patrimonial aos seus projetos de desenvolvimento.

É importante notar-se também que a Escola não busca fundos apenas nos projetos de consultoria junto às empresas parceiras, mas também em doações de seus ex-alunos, de empresas e em fundações de apoio à pesquisa de âmbito internacional.

4.1.6 IBMEC SÃO PAULO

A história do IBMEC SÃO PAULO é curta, mas muito intensa. Lidando com o exigente mercado das necessidades de informações financeiras a executivos, o IBMEC teve que estabelecer um elevado padrão de qualidade a seus serviços desde o início, para poder fixar-se. Tais padrões de qualidade valeram-lhe o rápido reconhecimento da sociedade para seus egressos, após voltar-se para o segmento educacional, como uma das melhores escolas do país em Administração.

O IBMEC SÃO PAULO tem sua origem no Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, criado em meados de 1970 com o objetivo de desenvolver pesquisas nessa área (IBMEC, 2007a). O IBMEC atuava nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. A partir 1985, o IBMEC passou a atuar na área educacional com cursos de Pós-Graduação *lato sensu* para executivos ou feitos sob medida para corporações. Em 1999, separaram-se as atividades

educacionais das outras atividades do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais e surge o IBMEC Educacional. Neste mesmo ano, o IBMEC SÃO PAULO lança seus cursos de graduação em Administração e Economia.

Em 2004, a mantenedora do IBMEC – Instituto Veris, foi transformada em instituição sem fins lucrativos. Estava aberto o caminho que justificaria uma maior relação com seus constituintes diretos e indiretos, visando à captação de recursos de origem filantrópica. Durante os anos de 2005 e 2006, foi lançada sua primeira campanha de capital, com a meta de arrecadar R\$12 milhões. O projeto por trás da campanha foi a construção do novo campus, na Vila Olímpia, em São Paulo. A campanha obteve pleno êxito, conseguindo levantar R\$13 milhões, segundo o Diretor-Presidente Dr. Cláudio Haddad. Os recursos totais levantados foram em dinheiro e utilizados para construir salas e auditórios modernos, sob o nome de cidadãos ilustres contemporâneos pertencentes à sociedade brasileira. O exemplo do IBMEC SÃO PAULO mostra que uma instituição nova, mas com projetos bem articulados e relevantes pode atingir seus objetivos de captação.

Já reconhecido por sua qualidade e transformado-se em instituição sem fins lucrativos, gerida pelo Instituto Veris, o IBMEC SÃO PAULO desligou-se de suas congêneres do Rio de Janeiro e Belo Horizonte (que constituíram a Veris Educacional S.A.) e deu outro importante passo, que foi estreitar o relacionamento com as melhores escolas de economia e negócios do mundo. O objetivo do IBMEC SÃO PAULO é figurar no ranking das melhores escolas da América Latina, razão pela qual investe em seus programas e recursos de maneira coerente com a importância que dá à formação de seus alunos. Os cursos de graduação da Faculdade IBMEC SÃO PAULO formam seus primeiros profissionais em Administração e Economia, que conquistam o conceito “A” na avaliação do MEC e passam a figurar entre os cinco primeiros do país.

Em 2003, nasce a comunidade Alumni IBMEC SÃO PAULO, com o objetivo de reunir, integrar e promover o *networking* entre os alunos graduados pela instituição. Já em 2004, o IBMEC lança o Mestrado Profissional em Economia e prepara-se para iniciar o mestrado profissional em Administração em 2007. Também em 2006, após sua bem-sucedida campanha de capital, o IBMEC SÃO PAULO, inaugura seu novo campus, na Vila Olímpia, concebido segundo os mais avançados padrões de arquitetura e tecnologia educacionais.

Hoje, o IBMEC SÃO PAULO oferece dois cursos de graduação, 13 cursos de pós-graduação *lato sensu* – Administração executiva, economia e direito empresarial; e dois mestrados profissionais - Economia e Administração (IBMEC, 2007b). A escola possui pouco mais de 3.000 alunos em seus cursos presenciais e 4.700 em cursos a distância. O IBMEC já formou, ao todo, entre os cursos de graduação e pós-graduação, mais de 5.500 alunos (IBMEC, 2007a).

Como toda instituição privada, suas receitas provêm de seus serviços acadêmicos. Seus cursos de origem (Pós-Graduação *lato sensu*) ainda compõem a principal fonte de receita orçamentária (IBMEC, 2007c), como mostra o Gráfico 4, mas a contribuição das mensalidades da graduação vem crescendo rapidamente e deverá ultrapassar a receita da pós-graduação no futuro próximo. De qualquer maneira, no momento, o que se deve notar é que 100% da origem das receitas do IBMEC provém de mensalidades de seus serviços educacionais.

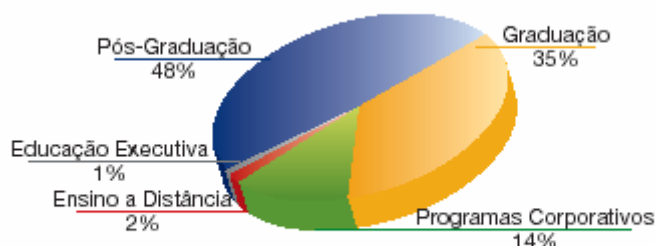


Gráfico 4 - Origem das Receitas de 2006 - IBMEC SÃO PAULO

FONTE: IBMEC SÃO PAULO. Relatório Anual 2006. Disponível em: <http://www.ibmecsp.edu.br/inst/pages.php?recid=56>. Acesso em: 07/07/07c, p. 3.

Um aspecto importante, não demonstrado no Gráfico 4, são os recursos que o IBMEC capta e em parte, destina para a constituição de um fundo de bolsas – a ser aplicado com base no mérito dos estudantes. Esses recursos não aparecem no gráfico da origem dos recursos por se tratarem ainda de uma soma muito pequena. Em 2006, o fundo de bolsas captou recursos de doações da ordem de R\$ 314.000,00 e, como já apontado anteriormente, dos R\$13 milhões captados na campanha de capital realizada para a construção de sua nova sede, o IBMEC destinou R\$ 2 milhões para o fundo de bolsas. Apesar de não ser um número expressivo, ainda é, porém, uma clara demonstração da estratégia da instituição para posicionar-se no

segmento de instituições de elite. O fundo é projetado para atrair as melhores mentes e não apenas ajudar alunos carentes financeiramente.

4.2 Papel e Finalidades da Captação

O papel e as finalidades da captação de recursos são vistos de formas diferentes pelas instituições pesquisadas, nos Estados Unidos e no Brasil. A importância da análise deste item decorre do fato de ser a percepção dos dirigentes das instituições acerca desses elementos, por conceito, um dos principais determinantes da direção, coerência e eficácia das estratégias de captação.

4.2.1 Papel e Finalidades da Captação para as Instituições Norte-americanas

Para as instituições norte-americanas pesquisadas, a captação tem papel e finalidades muito importantes no que concerne à sua sustentabilidade. Antes de tudo, as três instituições pesquisadas vêem a captação como uma fonte de receita essencial para complementar seus orçamentos. Isso tem sido defendido por todos os entrevistados, principalmente porque é transparente nas fontes de receita das instituições, conforme demonstrado anteriormente nos números financeiros de cada uma. Além disso, para as instituições, a captação não se restringe ao ato de solicitar, mas a todo o processo de desenvolvimento da arquitetura de relações e de envolvimento dos doadores. Vai além, até as consequências mais duradouras, que são tanto a sustentabilidade econômica da instituição, no curto e no longo prazo, quanto sua capacidade de competir. Considerando tal nível de importância à captação, todas as instituições pesquisadas possuem-na formalizada em sua estrutura organizacional como uma atividade integrante do departamento de *Advancement* ou Desenvolvimento Institucional, segundo a nomenclatura de cada uma. A análise do grau de importância atribuído à captação, por cada instituição pesquisada, pode dar importantes indicadores da relevância da captação para essas instituições e a explicação parcial do sucesso dos esforços de captação nos Estados Unidos.

Conforme apontado anteriormente, as três instituições norte-americanas pesquisadas possuem a área do *Advancement* (UM e FIU) ou do Desenvolvimento (NSU) institucionalizada. No caso da UM, a captação está anexa à Vice-Presidência de Desenvolvimento Institucional

como sua principal função, conforme a Sra. Neyza Rosário, *Assitant Vice-President for University Development*. Na UM, o Desenvolvimento reporta-se ao Departamento de *Institutional Advancement*. Esta é uma área muito representativa dentro da instituição e envolve atividades voltadas para as relações com ex-alunos, marketing e comunicação institucional e relações públicas (incluindo as relações com fundações e empresas). Só a área de Desenvolvimento da UM, que envolve toda a captação, abriga mais de 200 funcionários diretamente envolvidos nas atividades de captação. De acordo com a Sra. Rosário, da UM, o papel e as finalidades da captação podem ser resumidos em seis itens:

(a) Levantar recursos – é função da área de captação exercer esta atividade, principalmente em âmbito institucional. Nenhuma outra divisão ou setor dentro da universidade pode, em nome da instituição, levantar recursos. Recursos aqui se referem a dinheiro e bens patrimoniais ou tangíveis que ajudam a sustentabilidade da instituição, e não se referem, por exemplo, ao voluntariado. Essas atividades (voluntariado) são exercidas por outra divisão interna: a Divisão de Voluntários e Serviços Voluntários.

(b) Estabelecer Relações – para exercer suas funções, a captação precisa estabelecer uma rede de relações, seja com pessoas físicas, seja com fundações ou empresas. Estabelecer uma rede de contatos com pessoas físicas (sejam elas ex-alunos, pais de alunos, ou amigos da universidade), no entanto, é bem diferente de estabelecer uma rede de relações com empresas. Uma relação com um ex-aluno ou um amigo da universidade se estabelece por integração e envolvimento deste nos recursos, capacidades ou oportunidades existentes na instituição. Uma relação com uma empresa, ao contrário, se estabelece quase por troca de interesses ou capacidades da instituição com os da corporação.

(c) Fazer Contatos – este é um ato que precede ao estabelecimento de relações. Os contatos envolvem o mapeamento dos doadores potenciais da instituição e a manutenção do contato, uma vez iniciado. Essa medida envolve também a identificação das pessoas ou organizações, seus interesses e seus recursos.

(d) Garantir Sobrevivência Financeira à Instituição – esta é uma das finalidades centrais da captação, segundo a Vice-Presidente para o Desenvolvimento Institucional da UM. Na verdade, não é apenas sobrevivência financeira, mas a garantia da capacidade financeira e de investimentos nas áreas, na direção e na velocidade desejadas pela instituição. A UM, por exemplo, fez uma clara opção por não ter muitos alunos, mas ter os alunos mais bem

preparados que pudesse atrair, e por distinguir-se pela excelência de seu sistema de ensino. A captação é fundamental para o alcance destes objetivos. Isto é visível, por exemplo, no número de funcionários existentes na captação (cerca de 200 pessoas), como apontado anteriormente.

(e) Atrair as mentes mais brilhantes para a universidade (alunos e professores) – somente a capacidade financeira e de investimentos da instituição pode garantir a atração de mentes brilhantes. Professores e pesquisadores também são atraídos pelos melhores salários, melhores infra-estruturas e mentes estudantis acima da média. É assim que “se constroem universidades de visibilidade internacional, que fazem sua parte no curso da evolução da cultura humana”, nas palavras da Sra. Rosário.

(f) Criar capacidade competitiva para a universidade – isto significa ter capacidade de atrair mentes brilhantes, como apontado acima, competir pelos melhores alunos em âmbito nacional e internacional e competir por recursos (sejam eles de fomento, sejam eles de doação). À medida que a instituição alcança suas metas, demonstrando sucesso em seus empreendimentos, é capaz de competir por mais recursos, garante sustentabilidade e maior capacidade de investimentos, alcança novas metas e assim, o ciclo se estabelece, aumentando como resultado sua capacidade de competir.

É com esses seis elementos em mente que se criam programas e campanhas de captação. Esses são os eixos motivadores ou a argumentação básica que gera valor para cada campanha, projeto ou programa. Esse deve ser um discurso muito bem afinado com a visão de futuro e os objetivos estratégicos da instituição. Pode-se dizer que, indiretamente, a captação também é um grande veículo institucional de comunicação e alinhamento dos processos, infra-estrutura e procedimentos com a estratégia institucional determinada pela presidência da universidade.

Na FIU, a captação está igualmente ligada à Vice-Presidência de Desenvolvimento, conforme informou o Dr. Sumner Hutcheseon III, *Vice-President for Institutional Advancement*. O Dr. Hutcheseon III é também Presidente da Fundação para o *Institutional Advancement*, fundação que administra de forma centralizada as verbas de fomento com origem nas agências federais ou estaduais e fundações independentes, e algumas verbas e fundos institucionais, criados para fins específicos. No que concerne ao *Institutional Advancement*, a FIU possui uma estrutura muito parecida com a estrutura da UM. Da mesma forma que na UM, o

Desenvolvimento reporta-se à Vice-Presidência do *Advancement* institucional. Especificamente, a captação está ligada ao departamento de Desenvolvimento Institucional.

Na FIU, o papel e as finalidades da captação são percebidos de maneira menos centralizada para a sobrevivência e alcance dos objetivos institucionais, como no caso da UM. De forma mais pragmática e resumida, a captação na FIU é vista como um instrumento para **desenvolver relações** até que resultem em doações, correntes e futuras. Tais relações são desenvolvidas sistemática e persistentemente, por meio da cultura da doação para a instituição. A instituição usa a divulgação intensa dos benefícios da doação, do despertar para a responsabilidade pelo futuro das comunidades e pela comunicação dos fatos e feitos (resultados) das doações. Tanto o desenvolvimento das relações entre a instituição e seus doadores, quanto a comunicação/divulgação dos benefícios da doação são partes essenciais do processo da captação e devem representar com exatidão como a instituição vê seu próprio papel no desenvolvimento de sua comunidade, do país e do mundo. Este, segundo o Dr. Hutcheseon III, é um dos papéis que se relaciona ao caráter internacional da missão da FIU.

A FIU parece ser mais cautelosa, relativamente à sua captação, se comparada à UM, por exemplo. No caso da FIU, a captação é igualmente importante para o orçamento da instituição, mas como autarquia estadual, a FIU depende menos das doações. Por sua política de rápida expansão física e pelo número de alunos (em um terço do tempo de atividade da UM, a FIU possui 2,5 vezes mais alunos do que aquela), principalmente com base nos recursos do estado, pode-se perceber essa diferença. Apesar de ter 86.000 ex-alunos, sua primeira campanha, na segunda metade da década de 1990, foi tímida (US \$ 65 milhões – terminou em US \$ 250 milhões), se comparada à campanha da UM (US \$ 1,0 bilhão, e atualmente com US \$ 1,33 bilhões, até o final de 2007). Apesar de parte da timidez da primeira campanha de capital da FIU poder ser atribuída ao fato de ser uma universidade nova, tais esforços de captação são excepcionais e mostram a grande capacidade de captação da FIU.

A NSU não possui um departamento de *Institutional Advancement*. Ela trata as questões de desenvolvimento institucional em seu departamento de **Desenvolvimento**, que abrange a captação de recursos, as relações com ex-alunos, comunicação institucional e as relações públicas da instituição. Ainda que significativo e de importância institucional, como entende o Dr. Preston Jones - Dean Executivo Associado da Faculdade de Pós-Graduação de Negócios e Empreendedorismo H. Wayne Huizenga -, o departamento de Desenvolvimento da NSU é

bem menor do que o das outras duas instituições. Esse departamento começou a ter real importância nos últimos 8 a 10 anos, quando a NSU resolveu construir seu campus principal e estruturou definitivamente sua área de Desenvolvimento, com campanhas focadas nas primeiras construções. Sua campanha seguinte, segundo o Sr. Pineda, Diretor de Desenvolvimento e Captação, será para construir um fundo para concessão de bolsas para alunos (por mérito e necessidade).

O papel e as finalidades da captação na NSU, no entanto, estão pragmaticamente determinados com a função de complementar o orçamento da universidade. De origem privada, inicialmente a NSU funcionava como uma universidade com fins lucrativos. Após a incorporação da Southeastern University (área da saúde), a NSU se transformou numa instituição sem fins lucrativos, podendo apostar na captação como uma fonte de recursos suplementares orçamentários. Seu *endowment* é ainda pequeno (cerca de US \$ 40 milhões) e sua captação, apesar de estruturada, é ainda incipiente em termos de volume de captação, para os padrões norte-americanos. Além de ser suplementar ao orçamento, a captação tem o papel de fazer os contatos e de envolver os doadores, da mesma forma que nas outras duas instituições. A NSU, na percepção do Sr. Pineda, vê a captação como um mecanismo dinâmico de envolvimento e formação de amigos da universidade. Como parte do processo de contato para solicitação, a instituição precisa antes identificar seus doadores e seus interesses, atraindo-os para a universidade. O estabelecimento do contato tem a função de trazer o doador prospectivo para dentro da instituição, envolvê-lo e torná-lo um amigo seu. Esse é o papel e a finalidade institucional da captação para a NSU.

De forma mais pragmática, como no caso da FIU e da NSU, ou mais sofisticada, como no caso da UM, a percepção do papel e das finalidades da captação nas instituições norte-americanas pesquisadas é fundamentalmente a mesma. Como já apontado em Kotler e Fox (1995) e em outros autores mais recentes como Edles (2006), Seltzer (2001), Worth (2002), a captação obedece às premissas do desenvolvimento de relações com a comunidade constituinte da instituição. Aspectos novos nas funções da captação, como a responsabilidade pela elaboração de planos de negócios para as campanhas de capital, ou *benchmarking* de campanhas e estratégias de outras instituições, também não foram mencionados, mas certamente o papel essencial da captação para a instituição tem sido apontado com propriedade pelos entrevistados.

É de se notar que o princípio do relacionamento institucional com indivíduos doadores e empresas, isto é, a identificação, o estabelecimento dos contatos, a comunicação e a integração (envolvimento) foram, de uma forma ou de outra, enfatizados por todas as instituições. Na NSU esses princípios estão bem claros na definição do Sr. Pineda, quando se refere ao captador como *friend raiser* (fazedor/construtor de amigos). De fato, a construção da arquitetura de relacionamentos com os doadores (mesmo com as empresas, pois no fundo, a doação corporativa também é uma decisão pessoal) depende basicamente dos laços de amizade e conhecimento individual das pessoas e das causas que sustentam ou justificam a captação.

Outro aspecto importante relacionado ao papel e às finalidades da captação é sua institucionalização nas instituições estrangeiras pesquisadas. A institucionalização da captação é fato indiscutível ao longo de toda a literatura específica de autores que dissertam sobre captação de recursos. Todos os autores e, em especial, Worth (1993; 2002); Tromble (1998); Seltzer (2001); Rowland (1986); e Muller (1986), que tratam das estruturas do *Advancement*, do Desenvolvimento e da Captação, supõem a captação como uma unidade administrativa formal na estrutura das instituições. Mais que isso, a captação, por ser o fundamento do setor de Desenvolvimento, é essencial não apenas como um item de receita no orçamento das instituições, mas também como um fator de suporte à evolução da instituição como um todo. Na verdade, o desenvolvimento da infra-estrutura e dos recursos humanos nas várias áreas da instituição, passa ou depende dos recursos e doações conseguidos pela captação.

Finalmente, é importante notar aqui, também, o significado embutido da captação. Quando os entrevistados admitem que a captação é um mecanismo de levantamento de recursos financeiros, por trás dessa afirmação estão implícitos pelo menos dois fatos importantes. Um deles é de que a captação se transforma em suporte direto à sustentabilidade econômica da instituição. É a captação que coloca na instituição parte do dinheiro orçamentário (seja por renda de *endowment* e fundos específicos, seja por rendas de patrimônios doados, seja por dinheiro direto). O outro fato é que a captação é também fonte indireta de acesso a recursos de fomento. Ao permitir melhores condições de infra-estrutura e contratação de um quadro de professores/pesquisadores de melhor qualidade, a captação institucional cria maior visibilidade à instituição e lhe confere maior capacidade de competir por projetos e contratos de origem privada ou pública.

4.2.2 Papel e Finalidades da Captação nas IES brasileiras

A questão da captação de recursos nas IES brasileiras, e em particular para as unidades de Administração, é ainda bastante incipiente, na opinião de todos os entrevistados. Tanto o grau de incipiência quanto a percepção do papel e finalidades específicas da captação, no entanto, diferem bastante entre as IES públicas e privadas. Na instituição pública existe ainda bastante relutância em aceitar a captação como item orçamentário, já que sua sustentabilidade é garantida pelo Estado. Nas privadas que foram pesquisadas, parece haver uma compreensão maior da importância da captação para sustentabilidade econômica, para a capacidade de investimentos da instituição e para sua inclusão como item orçamentário num futuro próximo. A seguir, essa questão será analisada com mais detalhes.

Na Universidade de São Paulo como um todo e na FEA em particular, a captação de recursos não é formalizada. Segundo o Dr. Carlos Roberto Azzoni, Diretor da FEA, a área de captação de recursos não está formalizada na instituição, nem tampouco existe um corpo de funcionários com essa função. As ações de captação são projetos específicos, correntemente encabeçados por um consultor externo à FEA. Tais ações foram iniciadas por ocasião da comemoração dos 60 anos da FEA, em 2006, e estendidas até o presente, mas tudo é ainda muito incipiente, sem um espaço institucional adequado, sem uma infra-estrutura apropriada e sem pessoal suficiente.

Há um reconhecimento claro, pelo Diretor Azzoni, acerca da necessidade futura da captação. Segundo ele, “é bem provável que, no futuro, a Universidade venha a ter mais problemas de recursos. Aliás, é certo isso. Assim, não é apenas uma questão de valer a pena o esforço na captação. Ele é obrigatório. É uma questão de sobrevivência para a universidade.” Na interpretação do Dr. Azzoni, no entanto, a captação nas IES públicas não tem o mesmo nível de importância financeira e estratégica que possui nas IES norte-americanas. Como aqui a captação não é institucionalizada, jamais deverá passar de um projeto, ou quando muito, de um programa (como um conjunto de projetos) que tornaria a captação mais permanente, mas flexível e mutável, de acordo com as correntes e pressões políticas da instituição. Até o presente momento, o trabalho de captação de recursos na FEA está dirigido tanto para indivíduos doadores quanto para empresas. A maior aposta, no entanto, está sobre as empresas e entidades que podem fazer doações maiores no curto prazo, sem grandes investimentos de tempo e recursos financeiros, como o requerido para os indivíduos doadores.

Dentro desse entendimento, a captação tem um papel institucional secundário, complementar, de necessidades específicas. Por exemplo, a ampliação e automatização de uma biblioteca, ou os meios e recursos que possibilitariam a realização de um evento institucional, um congresso científico, ou a melhoria pontual de um item de infra-estrutura, poderiam ser projetos que justificariam um esforço de captação. Assim, não atinge importância orçamentária, nem tampouco reveste-se de características estratégicas. No orçamento, sua contribuição para a receita executável deve aparecer embutida em arrecadações menores, talvez expressas no item: outras receitas.

O IBMEC SÃO PAULO desde seu início, possivelmente percebeu as vantagens de constituir-se como uma instituição sem fins lucrativos para o processo de captação, não limitada a proprietários privados, como foi até 2004. Sua mantenedora, o instituto Veris, é uma instituição sem fins lucrativos, ao contrário da mantenedora das outras unidades do IBMEC (Rio de Janeiro e Belo Horizonte), o Veris Educacional S.A. Isso lhe permitiu lançar-se a uma campanha de capital, em 2004, para construir sua nova sede por meio de doações em dinheiro. Com dois projetos geminados, a construção das salas de aulas de seu novo campus e um fundo para bolsas a alunos carentes, mas intelectualmente brilhantes, o IBMEC SÃO PAULO arrecadou R\$ 13 milhões de seus R\$12 milhões projetados inicialmente, destinando R\$ 11 milhões para a infra-estrutura interna da nova sede (complementados com mais R\$ 5.5 milhões de seu caixa, totalizando R\$ 16,5 milhões) e R\$ 2 milhões para o seu fundo de bolsas.

No entanto, apesar de sua entrada com sucesso no mundo da captação, o IBMEC SÃO PAULO não tem formalizada institucionalmente essa área. Reconhece-a, no entanto, como de importância vital para o futuro da instituição e pretende formalizá-la proximamente. Na visão de seu Diretor-Presidente, o Dr. Cláudio Haddad, a captação deve ter o mesmo papel e as mesmas finalidades que a captação nas IES norte-americanas. Em outras palavras, a captação deve se tornar um item da receita orçamentária do IBMEC SÃO PAULO nos próximos anos. O Dr. Haddad reconhece também que a captação é um mecanismo de construção da excelência de uma instituição de ensino, quer pelos laços que a captação “força” a instituição a criar, quer pelas implicações desses laços como responsabilidade de resposta à sociedade. Apesar de reconhecer a importância do doador individual para os esforços de captação, o Dr. Haddad aponta o foco nas entidades e corporações como seu principal objeto de esforço, porque pensa que “[...] é a aí que está o dinheiro [...] rápido.”

Na EAESP-FGV, a captação existe e é formalizada na estrutura da Escola. Essa área está sob a responsabilidade da Assessoria de Desenvolvimento Institucional – ASDI. A assessoria é composta por 5 funcionários dedicados exclusivamente à captação e responde, na hierarquia da instituição, diretamente à Direção Geral da FGV-SP.

A ASDI, hoje, possui uma orientação diferente da época em que foi criada, em 1992. Até 2001, a ASDI foi orientada para envolver tanto doadores corporativos (empresas), quanto doadores individuais (ex-alunos). A partir de 2001, a orientação da EAESP foi de fixar o esforço da captação em todas as outras fontes de recursos, exceto alunos, ex-alunos e professores. Para tanto, foi separada toda base de dados e relacionamento com ex-alunos da ASDI e alocada junto aos respectivos departamentos acadêmicos.

Segundo a Dra. Zilla, diretora da ASDI, o papel e as finalidades da captação estão expressos em sua missão, que diz textualmente:

Firmar parcerias com empresas, órgãos governamentais e pessoas físicas que não sejam alunos, ex-alunos ou professores da FGV-SP, com a meta de captar recursos que auxiliam na manutenção dos ativos fixos, na implementação de projetos acadêmicos e na obtenção de recursos para o Fundo de Bolsas (FGV-EAESP, 2007b).

Pode-se notar que a captação na EAESP, segundo sua missão, tem duas funções institucionais. A primeira é a construção de laços e relacionamentos com pessoas (amigos da EAESP), entidades (incluindo o Governo) e empresas, exceto seus alunos e ex-alunos. Segunda, a suplementação de recursos para a manutenção dos prédios, projetos acadêmicos e formação de um fundo de bolsas. Somando-se as duas evidências, parece ficar claro que a captação tem um papel secundário na sustentabilidade da instituição, quer pelo destino de seus recursos, quer pelo objeto de seu foco: estabelecer ligações com pessoas, entidades e empresas com as quais a instituição não tenha condições de estabelecer normalmente por meio de suas atividades.

A captação na EAESP é centralizada, isto é, não é direcionada ou segmentada por escola (Administração, Economia, Direito), mas serve a instituição como um todo. Apesar disso, a captação parece ter um papel complementar no processo de relacionamento e contato com os doadores corporativos prospectivos, diante dos Centros de Estudos que servem de via para a consultoria empresarial da instituição, anexos aos departamentos acadêmicos. Desde seu início, a EAESP tem se comunicado com o mundo empresarial por meio desses Centros de Estudos, isto é, tem contatado as empresas e obtido receita alternativa por meio da expertise de seus professores e pesquisadores. Agora, a captação aproveita o mesmo lastro das relações

institucionais, buscando recursos com base naquela rede de conexões já estabelecidas. Certamente, a captação da EAESP tem aberto novas vias de relacionamento, mas já possui um cartão de visitas, provendo o respaldo que necessita para sua atividade.

É de se notar no contexto da EAESP que há um abandono, pelo menos momentâneo, segundo a Dra. Zilla, de foco em pessoas, em favor de um foco corporativo. Este parece ser um sintoma de instituições educacionais mais jovens, ou que não programaram ainda campanhas de capital importantes (Muller, 1986). Muller afirma que quando a instituição é jovem, preocupa-se em captar mais recursos de empresas e fundações do que de ex-alunos, já que esse seu contingente é ainda pequeno. Quando a instituição é mais antiga, maior atenção deve ser dada aos ex-alunos e amigos da instituição. Panas (2005) ajuda a interpretar melhor esse comportamento. Como resultado de suas pesquisas, Panas diz que o investimento em empresas é o que dá resultados mais rápido, mas torna-se, no médio e longo prazo, razoavelmente limitado. O investimento nos indivíduos (todas as pessoas, inclusive ex-alunos) é mais trabalhoso e de longo prazo, mas é o caminho mais certo para grandes doações. Uma prova desse comportamento é testemunhada pelo Sr. Pineda, da NSU, em sua entrevista, relatando suas experiências no tempo em que era ainda captador da UM, onde trabalhou por cerca de 30 anos. Segundo o Sr. Pineda, a campanha de 1985 da UM arrecadou US\$ 514 milhões. Noventa por cento desse montante foi obtido de empresas e apenas 10% de indivíduos. Na campanha Momentum (2000-2007), a UM já arrecadou US\$ 1,33 bilhões. Agora, porém, a participação dos indivíduos cresceu para 55% do total da campanha. Um cálculo simples mostra que, enquanto a participação das empresas, modularmente, quase estacionou desde 1985 até o presente, a participação dos indivíduos evoluiu significativamente, passando de 10% para 55%.

Acredita-se que o direcionamento da captação da EAESP para as empresas deu-se pelo fato da captação rápida e em volume ser, inicialmente, significativa. O investimento nos indivíduos, porém, não deve ser esquecido e pode ser retomado gradativamente para consolidar uma poderosa base de captação futura, já que a EAESP, de acordo com o Dr. Meirelles, possui mais de 30.000 ex-alunos de graduação e mais de 80.000 ex-alunos de MBAs e cursos executivos.

Apesar de não praticada, a orientação é claramente percebida pelo Diretor da EAESP, Dr. Meirelles, acerca do cultivo do ex-aluno. Sob seu ponto de vista, há três razões importantes para criar, manter e expandir alianças com ex-alunos. Primeiro, manter aliança com ex-alunos

desenvolve e fortalece os laços com a Escola, consolidando os valores entre a *alma mater* (a instituição) e o ex-aluno. É fundamental que o aluno possa sentir-se grato à Escola por sua formação e sucesso profissional. É de grande valia nesse processo que o aluno sinta orgulho de sua Escola. Essa ligação com sua instituição apronta o ex-aluno para o segundo argumento: ex-alunos são matéria-prima para educação continuada. São eles que afluem aos programas de pós-graduação *lato sensu* e são eles os responsáveis pelo “boca-a-boca” que aumenta a demanda dos prospectivos pelos cursos, mantendo os programas para executivos e, mais recentemente, o mestrado profissional em administração como projetos economicamente viáveis. Em terceiro lugar, alianças com ex-alunos tornam-nos sensíveis a programas especiais de interesse da Escola, como o programa de doações. Doar não é um ato de pedir esmolas, nem tampouco um ato de troca de benefícios. Doar é um ato de relacionamento de longo prazo, de confiança mútua e de crença na missão da Escola. A EAESP pratica exatamente essa filosofia de relacionamento e de resposta à confiança de seus doadores.

No caso da FEA/USP, a instituição já é mais antiga e possui comprovada competência intelectual, reconhecida no país e no exterior. Apesar de mais antiga, seu contingente de ex-alunos não é muito grande, apenas cerca de 12.000 ex-alunos, bem inferior ao da EAESP, por exemplo. Parece haver, porém, na visão de seu Diretor, Dr. Azzoni, um sentimento de que ser benfeitor da FEA/USP é mais um privilégio do que um peso ou um incômodo (pelo ato de doar) e significa um imediato reconhecimento pelos pares e sociedade de sucesso profissional do doador. Haveria muitos indivíduos desejosos de doar para a FEA/USP, mas que ainda encontram muitas dificuldades de ordem burocrática. Os entraves são em sua maioria de ordem legal. Uma instituição pública no Brasil está atrelada à lei da gestão das coisas públicas e normas e procedimentos legais devem ser observados com rigor. Isso causa dissabores aos doadores, que preferem aquietar-se em seu ímpeto para doar.

Para a FEA/USP, realmente o caminho da captação junto às empresas, entidades e fundações, parece ser o mais indicado. As pessoas que estão encarregadas da captação junto à FEA/USP, no entanto, já iniciam o mapeamento dos ex-alunos e a identificação de suas características e condições financeiras para, no longo prazo, poderem utilizar-se dessa importante fonte de recursos.

4.3 Estratégias de Captação

A partir das discussões levantadas no referencial teórico, pode-se deduzir o que seja uma estratégia. Pode-se dizer que é o alinhamento dos processos, recursos e capacidades da organização em direção aos seus objetivos, tirando proveito das condições favoráveis das quais pode desfrutar, visando a alcançar condições vantajosas de competir com seus rivais. Ficam claras duas dimensões da estratégia: uma diz respeito à coordenação e ajuste de suas operações internas; a outra diz respeito às condições favoráveis de que pode tirar proveito, ou seu posicionamento em relação aos que competem. Aqui, as estratégias focam o desenvolvimento de capacidades internas e a criação de condições vantajosas para os captadores conseguirem recursos para as instituições educacionais solicitantes. Assim, quais seriam as condições e caminhos utilizados com sucesso pelos captadores de recursos das IES norte-americanas? Tais caminhos e condições poderiam ajudar no desempenho da captação das congêneres brasileiras?

Observe-se que a estratégia de captação, aqui, não se trata necessariamente de competir pelo mesmo dinheiro que outros solicitantes (o que de fato acontece), mas é antes uma questão de competir pela melhor forma de fazer com que os doadores decidam doar às instituições solicitantes. A estratégia de captação é formulada com base em dimensões e elementos que são, basicamente, os mesmos elementos trabalhados por qualquer instituição solicitante. É esclarecedor, portanto, que se discuta quais são os elementos constitutivos da estratégia de captação, identificados nas informações levantadas junto às instituições pesquisadas.

4.3.1 Estratégias de Captação nas IES norte-americanas: Dimensões e Elementos

Nas três instituições norte-americanas pesquisadas, as estratégias de captação seguem basicamente os mesmos caminhos e tentam sensibilizar corporações, fundações e indivíduos de formas semelhantes, respectivamente. Dos dados das entrevistas e do acesso a documentos de campanhas, pode-se observar que há três dimensões envolvidas nas estratégias de captação das instituições pesquisadas. A primeira dimensão refere-se aos fatores contextuais. Aqui os mais preponderantes dizem respeito à cultura e à legislação. A segunda dimensão refere-se aos objetos ou alvos da captação. Incluem-se aí os indivíduos, as empresas e as fundações. E a terceira dimensão refere-se às características dos caminhos e movimentos da captação que

aqui são chamados de atributos da estratégia de captação. A ilustração 4 mostra as dimensões da estratégia de captação observada nas instituições pesquisadas.

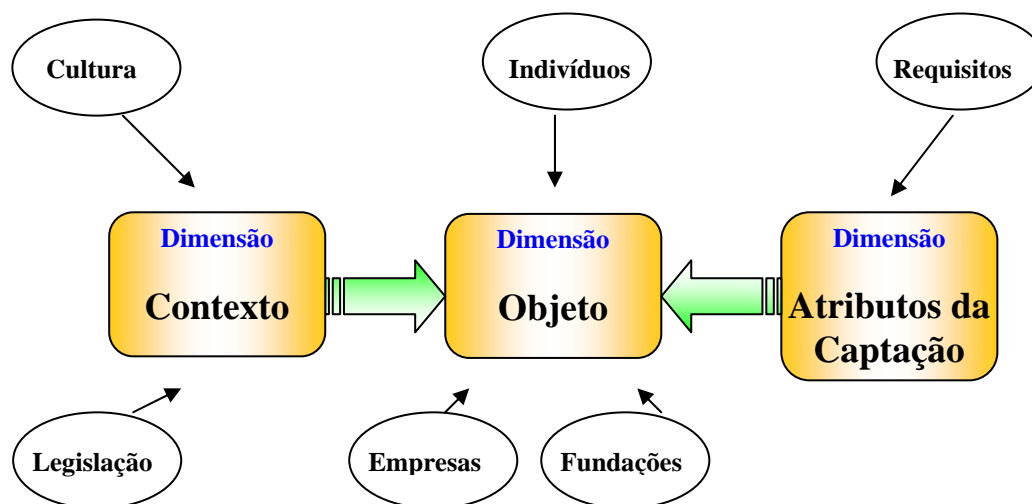


Ilustração 4 - Dimensões da Estratégia de Captação nas Instituições Norte-americanas

É preciso frisar que essas dimensões são aplicadas na formulação de estratégias de captação por meio de dois canais básicos: as campanhas de capital e as campanhas permanentes. As campanhas de capital são projetos finitos no tempo e com objetivos bem claros em relação à captação. Podem visar ao levantamento específico de dinheiro ou de investimentos ou a promessas de doação de qualquer natureza; podem durar alguns meses ou até 5 a 7 anos. Já as campanhas permanentes são campanhas anuais de captação cujo objetivo é a obtenção de recursos para as despesas operacionais da instituição. A cada ano, os itens orçamentários prioritários da campanha podem alterar-se levemente, mas em geral, permanecem imutáveis. A seguir, será analisada cada dimensão que compõe as estratégias de captação.

4.3.1.1 Dimensão contextual: cultura e legislação

A dimensão contextual significa todo o ambiente externo no qual a captação e a doação acontecem. Nesse ambiente, há dois elementos, aos quais prefere-se aqui chamar elementos contextuais, que fazem parte do processo de captação e de doação: a cultura e a legislação. Para simplificar discussões teóricas e com base nas lições da revisão de literatura apresentada no capítulo 2, define-se cultura, para o contexto deste trabalho, como o conjunto dos comportamentos padronizados resultante das interações sociais, observados pelos doadores prospectivos, constituintes de uma instituição. Para entender esse processo, vale-se aqui do conceito de Schein (2004) sobre cultura, em seu nível mais interno, ou seja, a cultura como o

conjunto de pressupostos tácitos que guiam o comportamento das pessoas. Como o conjunto de pressupostos tácitos orientadores do comportamento dos indivíduos, a cultura torna-se uma manifestação coletiva de tais pressupostos. Quando essa manifestação coletiva se padroniza pela aceitação e consistência de uso, torna-se uma norma cultural. Diz-se, então, que existe no grupo ou na comunidade que observa aquela norma, uma cultura vigente.

Nas entrevistas junto às instituições norte-americanas pesquisadas, a questão cultural sempre transpareceu como fato consumado. Em outras palavras, os captadores assumem a condicionante normativa da doação de caráter cultural no contexto das instituições norte-americanas. Doar é um ato normal e esperado das pessoas nos Estados Unidos. Os captadores não precisam despertar os doadores para a validade da doação. A estratégia começa pelo fato de que a doação é um ato válido e não precisa incluir a validação do ato. O objetivo da estratégia, então, passa a ser tentar aumentar a doação, e não apenas consegui-la.

Ao examinar a descrição do comportamento do cidadão americano em relação ao ato de doar, comentado por Worth (2002), há uma tradição de doar porque culturalmente o indivíduo, e não o Estado, sente-se responsável pelo desenvolvimento das comunidades - a partir das estatísticas de Panas (2005) e do Independent Sector (2007) acerca do percentual de doadores (acima de 67% dos americanos têm o hábito de doar), observa-se uma consistente descrição de tais pressupostos e do comportamento coletivo da sociedade. Doar tem se tornado uma norma cultural na sociedade americana.

Em relação ao segundo elemento da dimensão contexto, a legislação, apesar das observações de Hodgkinson *et al.* (1992), Edles (2006) e Panas (2005) de que a doação, em essência, independe das regras de dedução de imposto, isto é, a doação é um ato emotivo, desvinculado da racionalidade tributária, ainda assim, a legislação tem seu peso no processo de doação. O Dr. Hutcheseon III, da FIU, acredita que a possibilidade de dedução é elemento muito importante e estimulante no processo da captação. Suportando a observação do Dr. Hutcheseon III, Hodgkinson *et al.* (1992) também consideram que as pessoas que discriminam os itens de receita em sua declaração de imposto de renda, consideram com mais seriedade a questão tributária. Nos resultados de Hodgkinson *et al.* (1992), aqueles que assim agem doam quatro vezes mais do que aqueles que não consideram as questões de dedução em suas doações.

A importância dos elementos contextuais no processo de captação é ilustrada pelo Sr. Hutcheseon III, da FIU, quando aponta dois tipos de doadores: o doador propenso e o doador indiferente [Para a Sr. Hutcheseon III, o indivíduo não propenso jamais doará]. O indivíduo propenso é aquele que adora educação, pessoas e o avanço do conhecimento. Ele é interessado nas atividades da instituição, acredita em sua missão e ajusta-se a algum projeto no qual sua doação pode ser utilizada. É uma pessoa que possui uma atitude doadora e, em termos, é um doador fácil de ser convencido a fazê-lo.

Já o doador indiferente não gosta de nada do que o anterior gosta. A grande vantagem para o captador, é que ele não quer dar seu dinheiro para o governo. Como está centrado no valor de seu dinheiro, em sua condição econômica, precisa apenas antes ser convencido de que os objetivos da doação são mais importantes do que sonegar os impostos. Para doar, ele precisa ser convencido de que a causa da instituição é nobre, de que o projeto é um projeto vencedor e de que, além disso, terá amenidades tributárias ligadas à sua doação. O ruim é que grande parte dos doadores medianos e boa parte dos grandes doadores possui este perfil ou atitude para a doação. Vale observar, no entanto, que a maioria dos grandes doadores, segundo a Sra. Rosário, adota a atitude dos doadores indiferentes, mas se forem convencidos da causa, as questões tributárias, favoráveis ou não, deixam de ser impedimento para que a doação aconteça. A questão para esses doadores não é ficar com o dinheiro dos impostos, mas é não entregá-lo ao Governo por não estarem convencidos de que ele utiliza adequadamente o dinheiro dos impostos. Esta observação parece estar de acordo com as pesquisas de Panas (2005), que afirma que os grandes doadores (acima de US\$ 1 milhão) consideram deduções de impostos a segunda menor importância de causa para doar.

Desta forma, cultura e legislação são dois importantes elementos contextuais que podem levar a estratégia de captação ao sucesso. A primeira como um pressuposto tácito de que doar é um ato válido e uma obrigação de quem possui condições econômicas para tanto, ou uma expressão do valor compartilhado dos pressupostos tácitos da doação como forma de mostrar aderência aos padrões comportamentais de um grupo ou de uma comunidade. E a segunda, como um mecanismo de estímulo fundamentado numa compensação psicológica para os indivíduos, mas racional para as empresas, de aplicação direta e útil de seu imposto devido em uma causa ou projeto considerado importante ou prioritário pelo indivíduo.

4.3.1.2 Dimensão Objeto: Indivíduos – Empresas – Fundações

A dimensão objeto refere-se ao alvo da captação. Parece óbvio que diferentes estratégias de captação devem ser realizadas para os diferentes objetos. De acordo com os entrevistados das instituições pesquisadas, as diferenças não são em conteúdo, mas em forma. Na captação, os indivíduos são alvejados mais em suas emoções; as empresas e fundações, mais em seus interesses.

A experiência relatada dos entrevistados mostra que uma campanha dirigida a indivíduos considera seu status econômico corrente, sua capacidade de doar, sua experiência doadora, isto é, se já doou ou não e como se sente a respeito de doar. Como a doação para as instituições educacionais nos Estados Unidos é entendida como um ato de caráter filantrópico, não há uma troca equitativa de valor ou de benefícios embutidos na doação. A estratégia deve considerar os argumentos, recursos e condições institucionais para convencer os indivíduos acerca dos benefícios da doação para a instituição, para sua comunidade e para o país ou mundo.

Empresas, ao contrário, são organizações com objetivos lucrativos bem traçados. A doação não faz parte do conceito do negócio, objeto e propósito de sua existência. Assim, a doação é realizada, quando acontece, de forma racional em relação ao retorno para seus objetivos. Apesar de razões emocionais poderem atingir os executivos e tomadores de decisão nas corporações e, através deles, haver uma doação corporativa, a decisão de doar normalmente vai acontecer por um processo racional de custo/benefício. A estratégia, portanto, precisa mostrar às corporações os atributos que interessam a elas, como por exemplo, fortalecimento da capacidade de pesquisa aplicada ou de serviços na instituição, em áreas que interessam diretamente ou estrategicamente à empresa.

As fundações apresentam escopo de doação ainda mais estreito do que as empresas, e intimamente ligado à sua missão. Em outras palavras, os projetos a serem financiados pelas fundações somente receberão os recursos se a instituição comprovar possuir capacidades internas (pesquisas ou expertise humana) que ajudem as fundações a cumprirem suas missões. Nas três instituições, a percepção do papel das fundações (também do papel das empresas) está ligada à visibilidade institucional obtida por meio de seus investimentos em pesquisa. Observando as Tabelas 4, 6 e 8, nota-se que os investimentos em pesquisa da UM foram da ordem de US\$ 267 milhões, no período 2005-2006; da NSU, no mesmo período, foram da

ordem de US\$ 39 milhões; e da FIU, também no mesmo período, foram da ordem de US\$ 64,5 milhões. Observando mais ainda a história e os números da captação entre as três instituições, pode-se notar a grande diferença no poder de captação da UM (apesar de ser a menor das três) em relação às outras duas. Obviamente as diferenças de captação não se devem às infusões de dinheiro a fundo perdido das fundações, mas certamente à capacidade competitiva da UM em atrair recursos das fundações, em relação às outras duas, que é significativamente maior.

4.3.1.3 Dimensão Atributos da Captação: Requisitos

Na tentativa de identificação das estratégias de captação, nenhum dos entrevistados mostrou claramente quais são as estratégias empregadas pela área de captação de suas respectivas instituições. Uma cuidadosa análise da percepção dos perfis dos doadores e das diferentes abordagens que cada perfil requer, deixado transparecer ao longo das entrevistas ou observáveis em documentos de campanhas, mostra o caminho de como as estratégias são construídas, isto é, como as características dos objetos da captação determinam as formas de solicitação.

O Sr. Hutcheseon III, da FIU, caracteriza os doadores de acordo com três estereótipos. Um está pronto para fazer parte da visão da instituição. É um entusiasta de sua missão e quer deixar uma obra sua para a posteridade. Acredita na missão e objetivos da instituição e a considera um bom meio de deixar seu legado. Possui muita sensibilidade para a doação e quase não precisa ser convencido a doar. Um pequeno empurrão em suas emoções e interesses é suficiente para fazê-lo doar. Um segundo estereótipo tem a seguinte atitude: “Sabe, esse seu projeto parece interessante, mas levante primeiro aquele um milhão de dólares, depois venha conversar comigo.” Este é mais cauteloso e precisa ser convencido de que está lidando com uma instituição séria e competente. Sua adesão à campanha vai acontecer somente se a instituição tiver uma forte liderança no Conselho da Campanha que o pressione e o desafie a comprometer-se com a proposta da captação. Um terceiro ainda coloca o seguinte obstáculo: “Eu acho que a sua proposta é boa, mas mostre-me sua experiência em projetos anteriores e em que resultaram!” Este é mais conservador e cauteloso acerca de sua doação, mas é ainda mais preocupado com o destino de seu dinheiro. É necessário mostrar-lhe o que está por trás da campanha (o que a instituição já possui e como sua doação vai garantir a continuidade de suas atividades) para convencê-lo a doar. Tanto este terceiro quanto o segundo estereótipo,

segundo o Sr. Hutcheseon III, mais do que o primeiro, requerem um elevado grau de flexibilidade nas diferentes formas de solicitação.

A Sra. Rosário, da UM, adiciona algumas outras características, tanto dos projetos quanto dos doadores, que são importantes no contexto de identificação de estratégias. Para ela, as doações, em parte, têm a ver com as leis de incentivo à doação, existentes no país (Estados Unidos), que estimulam a decisão dos indivíduos sobre a alocação dos recursos que seriam alocados pelo poder público. Em outras palavras, ao invés do poder público decidir onde colocar o dinheiro do contribuinte, este decide onde quer colocar, nas prioridades que ele decide para sua comunidade, ao invés do Estado. Mas não é o sistema legal de incentivo à doação do país que faz as pessoas doarem. As pessoas doam porque possuem uma atitude filantrópica inerente, como parte da cultura americana em relação à doação. É essa atitude que é preciso despertar, ou apelar, como fundamento da estratégia de captação.

Quanto aos projetos, a Sra. Rosário aponta três requisitos essenciais: (a) exequibilidade; (b) criatividade; e (c) flexibilidade. Quando se lança uma campanha de capital, por exemplo, o pressuposto é que a instituição tenha um contexto e necessidades já bem definidas. Essa confluência de contextos, isto é, de situação favorável e única, com necessidades relevantes bem definidas, é chamada de *momentum* (daí o título da última campanha da UM: MOMENTUM). Nesse contexto, a instituição desenvolve seus projetos e faz um sério estudo de **exequibilidade**, tanto dos projetos, quanto da campanha como um todo. Worth (2002) chama o estudo de exequibilidade das campanhas de **plano de negócio das campanhas**. Os projetos e campanhas somente poderão ser lançados se forem exequíveis conservadoramente, financeiramente e fisicamente.

O segundo requisito dos projetos é a **criatividade**. A Sra. Rosário é insistente nesse requisito, pois acredita que o doador não apenas quer ver o seu dinheiro bem empregado, mas também quer vê-lo fazendo diferença na instituição. A criatividade deve estar atrelada ao conceito de retorno à sociedade (uma das partes importantes no processo da decisão de doar, porque mostra os benefícios pesados contra os custos da doação). Por exemplo, um projeto para equipar um curso de enfermagem com bonecos “inteligentes” que simulam pessoas pode ter mais retorno à sociedade porque formaria enfermeiros mais bem preparados, tanto para situações normais quanto para situações de emergência; teria mais força do que um projeto genérico de equipagem do curso de enfermagem.

Por fim, a **flexibilidade** dos projetos é essencial, porque os projetos devem despertar a atenção do doador por inserir-se em sua área de interesse ou por vir ao encontro dos interesses do doador. O Sr. Pineda, da NSU, a respeito dessa visão, argumenta que o captador deve “vender” ao doador o que ele quer “comprar”. Durante o período de cultivo do doador, o captador deve escutar e prestar muita atenção no que o doador está interessado e não no que ele (captador) quer vender. Se não houver projetos que se encaixem nos interesses do doador, ou não solicite, ou volte à instituição e refaça um projeto que se ajuste àqueles interesses.

Para o Sr. Pineda, a captação jamais deve abandonar as pessoas (doadores individuais), em benefício das corporações ou fundações, por mais imediata que seja a resposta. Em sua experiência como captador, sua aposta sempre esteve voltada para as pessoas e não para as corporações. Para ele, a estratégia de captação deve ser revestida de uma filosofia básica, a que ele chama de estratégia dos três “**I**”: (1) *identify*; (2) *inform*; and (3) *involve*, [respectivamente: identificar; informar; e envolver]. **Identificar** significa obter todas as informações relevantes sobre os doadores, isto é, sua condição financeira, suas experiências de doações, seus interesses profissionais e seus interesses pessoais (seus *hobbies*), suas ligações sociais etc. Esse é um extenso e incansável trabalho de conhecimento e aproximação que o captador deve fazer junto ao doador prospectivo.

Informar, na filosofia do Sr. Pineda, significa manter permanentes canais de comunicação com os doadores. Antes das campanhas, comunicar a natureza e conteúdo das mesmas, de forma personalizada. Durante as campanhas, comunicar o seu andamento, o sucesso dos números, a origem das doações e o perfil dos segmentos doadores. Após as campanhas, comunicar o andamento dos projetos, sua execução, sua continuidade, seu impacto ou conseqüências para a instituição, sua repercussão na sociedade ou na comunidade de abrangência da instituição, não importando se o doador responderá ou não. O que importa é não perder o contato, é tentar manter aberto o canal com o doador. Isso justifica uma gradativa forma de envolvimento do doador com a causa e com a instituição como o primeiro passo para o envolvimento.

Finalmente, **envolver**, para o Sr. Pineda, significa tornar o doador conhecedor da instituição, de sua missão e de seus projetos (e causas), para obter seu gradativo comprometimento com a instituição. Envolver significa integrar o doador nas atividades importantes da instituição, ou em seus projetos relevantes. Por exemplo, se o doador for um engenheiro, ou dono de uma empresa, oferecer-lhe um posto no Conselho de Pesquisa da Escola de Engenharia da

instituição. Se for um executivo, torná-lo membro do Conselho de Administração, com voz sobre o destino da instituição, sobre a construção de sua visão de desenvolvimento e evolução etc. Esses papéis na instituição são todos voluntários e tornam o doador, à medida que se envolve e cria compromissos com a instituição, um ativo benfeitor.

Nessas três contribuições estão embutidos os requisitos da estratégia de captação das instituições americanas. Os requisitos, na verdade, são atributos que devem estar incorporados à formulação da estratégia de captação como um todo. Vários desses atributos estão dispersos, outros estão embutidos no processo de solicitação presente na experiência dos entrevistados e no total, somam 6 itens, que podem ser resumidos nos seguintes: (a) Credibilidade; (b) Interesse; (c) Conveniência; (d) Emoção/Integração; (e) Pressão/Desafio; e (f) Garantia. Dessa forma, as dimensões e os elementos da estratégia de captação podem ser visualizados na ilustração 5.

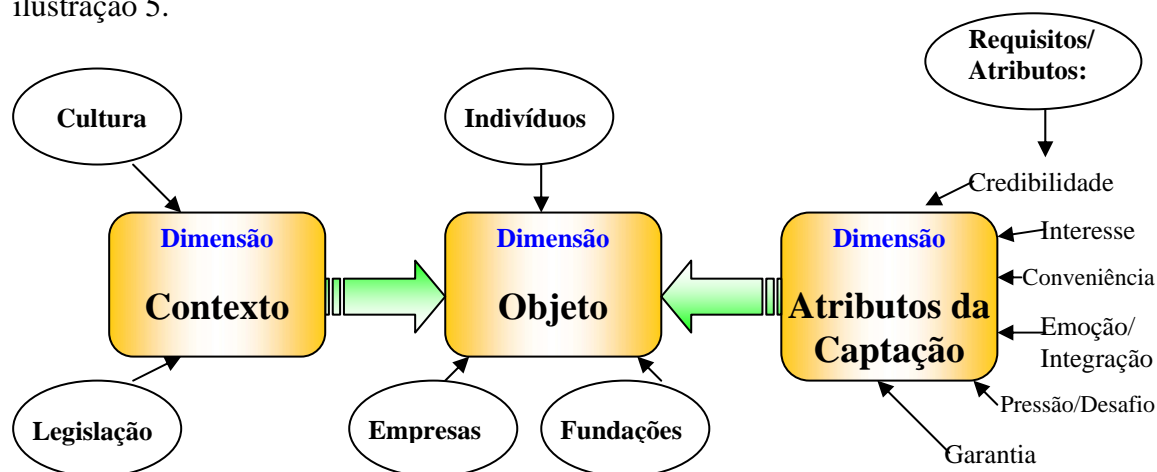


Ilustração 5 - Dimensões e Elementos da Estratégia de Captação nas Instituições Norte-americanas

4.3.1.3.1 Credibilidade

O requisito da credibilidade é sempre um atributo da instituição e, por sua vez, contém dois atributos importantes: a visibilidade e o mérito institucional. Todas as instituições que queiram lançar-se a campanhas de captação, visando ao levantamento de recursos doados filantropicamente, precisam antes ter alta visibilidade. A visibilidade aqui requerida não depende do número de alunos, mas advém de seu mérito, originado na qualidade de seus serviços (programa de ensino sólido e de qualidade) e nos produtos de suas pesquisas. Assim, uma instituição pequena pode ter alta visibilidade, como é o caso da UM. O principal elemento da visibilidade é seu retorno à sociedade, seja na forma de excelentes profissionais

emanados de seu quadro de egressos, seja na forma de resultados de pesquisa ou desenvolvimento tecnológico, com impacto sobre a qualidade de vida da sociedade.

4.3.1.3.2 Interesse

Nenhum projeto ou formas de captação, numa campanha de capital ou na campanha anual, propõe que as doações sejam feitas somente dentro dos interesses ou à maneira da instituição. Ao contrário, os projetos devem sempre servir aos interesses e estar dentro das áreas de entendimento e experiência dos doadores. Todas as três instituições pesquisadas apresentam, de fato, um portfólio de projetos que se origina nas necessidades institucionais e que permite ao doador optar pelo projeto que mais se adapte à sua feição.

4.3.1.3.3 Conveniência

Não bastam os projetos serem de interesse apenas dos doadores. É preciso, mais que ser do interesse, ser oferecido na forma conveniente ao doador, ou na forma que o doador pode ou quer fazer a doação. Em outras palavras, a questão, por exemplo, não é simplesmente “vender” um projeto da construção de uma biblioteca, mas ter formas que ajudem o doador a doar para a construção da biblioteca. Assim, se o doador quiser doar em espécie, isso deve ser possível. Se ele quiser doar em equipamentos (estantes, computadores, livros, mesas etc.), isso também deve ser possível. A propósito das formas de doação que suportam o atributo conveniência, encontraram-se várias maneiras utilizadas pelas instituições norte-americanas pesquisadas, que ajudam a doação e/ou a garantia da promessa de doação. Essas formas de doação poderiam ser até confundidas com estratégias de doação, já que no fundo, representam formas de ‘fechar’ a doação. As principais formas de doação encontradas foram as seguintes (NOVA, 2006; UM, 2007e):

(a) **Doação em Dinheiro** – dispensa comentários pela sua obviedade. É interessante notar que o valor pode ser repassado por cheque, dinheiro, transferência eletrônica ou cartão de crédito.

(b) **Doação com Retorno Anual Programado** – é um contrato entre o doador e a instituição receptora de um bem doado, onde são estabelecidas as bases do valor anual (entre 5% e 11%) a ser pago ao receptor, geralmente, pela vida toda do doador ou por tempo determinado em contrato. No fundo, a instituição usufrui do bem (pode ser uma propriedade, por exemplo, que passa a ser explorada pela instituição) a seu critério, mas paga para o doador uma quantia em dinheiro, anualmente.

(c) **Doação de Fundo Remanescente com Retorno Anual Fixo** – é um contrato entre o doador e a instituição, que permite ao doador receber uma renda anual fixa advinda dos resultados dos investimentos do Fundo (em geral em torno de 5% sobre o valor do fundo, definido no contrato). O valor da renda é fixo, para a vida toda do doador ou por tempo definido em contrato, independente das variações de desempenho do fundo.

(d) **Doação de Fundo Remanescente com Retorno Anual Variável** – igual à anterior, porém, a taxa de renda (geralmente fixada, de início, em torno de 5%) é variável, de acordo com o desempenho financeiro das aplicações do fundo.

(e) **Doação de Retornos de Fundos Temporários** – Neste caso o processo é invertido. O doador cria um fundo e concede seus retornos dos investimentos financeiros à instituição. O fundo pode ser administrado pela instituição ou pelo doador, por ambos, ou por uma entidade apontada pelo doador. O fundo retorna ao doador, ou a seus beneficiários, após o período acordado.

(f) **Doação de Fundo Vitalício Revogável** – Doação de um fundo, que pode ser em dinheiro ou em ações, à instituição, cujo usufruto dos benefícios permanece para o doador, em vida. Após sua morte, o fundo passa para a instituição. Em vida, o doador pode revogar o fundo a qualquer tempo.

(g) **Doação de Fundo Vitalício Irrevogável** – Igual ao anterior, porém, de caráter irrevogável. A vantagem para o doador, neste caso, são os benefícios fiscais, que podem ser deduzidos a taxas superiores ao Fundo Vitalício Revogável.

(h) **Doação de Ações, Títulos ou Letras** – repasse direto desses bens para a instituição.

(i) **Doações de Propriedades Pessoais Tangíveis/Intangíveis** – transferência direta de propriedades tangíveis/intangíveis, como patentes, direitos autorais, obras de arte, coleções valiosas, carros, barcos, jóias, mobílias e outros.

(j) **Doação de Heranças** – Explicitação em testamento de patrimônio físico, ou dinheiro, para a instituição.

(k) **Doação de Pecúlio de Aposentadoria (previdência privada)**– Nomear ou repassar à instituição o valor do pecúlio de aposentadoria do doador.

(l) **Doação de Seguro de Vida** – Nomear beneficiária ou repassar à instituição o valor do seguro de vida do doador.

(m) **Doação de Terras e/ou Construções** – Transferência de terras e construções para a propriedade da instituição.

(n) **Doação de Propriedade com Direito de Usufruto** – Transferência de propriedades para a instituição, retendo o usufruto dos bens, em geral, de forma vitalícia.

Essas são formas de doação com diferentes taxas de abono tributário nos Estados Unidos. São formas de doação a projetos que interessam ao doador, que podem servir de instrumentos de conveniência para o doador. Cada projeto que precisa ser financiado pelas doações deve considerar cuidadosamente todas as possibilidades que se encaixam na melhor conveniência dos doadores.

4.3.1.3.4 Emoção/Integração

Emoção e integração dizem respeito ao envolvimento do doador com a instituição. No caso de indivíduos, emoção é fundamental. Todos os entrevistados concordam que a doação filantrópica é um ato mais emotivo do que racional. Em relação aos indivíduos, pode-se apontar, como dedução das informações dos entrevistados, três elementos que envolvem o despertar da emoção como veículo de doação: (a) envolvimento ou compromisso – conhecimento e integração; (b) comunicação; e (c) reconhecimento. O envolvimento ou compromisso advém primeiro do maior conhecimento que o doador possui da instituição. Quanto mais ele a conhece, mais ele passa a gostar, como primeiro passo para o envolvimento. Depois de conhecer, ele precisa ser integrado. Se o indivíduo conhece a instituição, tem a oportunidade de gostar da mesma e se lhe for dada a oportunidade de integrar-se, então ele começa a comprometer-se e envolver-se emocional e racionalmente com a instituição.

Para que o conhecimento e o envolvimento aconteçam, no entanto, o doador precisa ser comunicado sistematicamente de tudo o que acontece na instituição. Sucessos, avanços, descobertas, metodologias, eventos, organizações, estruturas e acessos devem ser comunicados aos doadores para que possam fazer julgamentos corretos, não suposições superficiais ou até negativas, sobre a instituição.

Finalmente, o doador precisa receber reconhecimento adequado. Conforme afirma a Sra. Rosário: “aqui [na UM] nós agradecemos sete vezes sete, cada doador! [...] E, cada vez, tenta-se imaginar uma forma diferente de agradecer.” E complementa: “Pode ser que os doadores não doem para serem agradecidos, mas se não houver o reconhecimento, pode-se perder não apenas o doador, mas uma campanha inteira.” Agradecer ao doador não é apenas um ato de civilidade, mas um direito de quem doa.

No caso de empresas e fundações, a questão da emoção não é tão incisiva ou determinante na decisão de doar. Nesses casos, a decisão é de cunho mais racional, exceto se o executivo for um ex-aluno da instituição. Aí novamente, a emoção é um forte componente. Mas nos casos genéricos, se houver um benefício em retorno à doação, este será considerado cuidadosamente pela direção da empresa. No caso das fundações, essa é uma questão ainda mais racional. Se houver compatibilidade entre os projetos e a fundação, dentro dos requisitos de qualidade pré-determinados, então é provável que a doação aconteça. Dessa forma, tanto as empresas quanto as fundações precisam de conhecimento e comunicação intensa da instituição. Conhecimento e comunicação garantem integração, que pode gerar o compromisso entre o doador e a instituição. É somente depois disso que a doação acontece.

4.3.1.3.5 Pressão/Desafio

Outro importante requisito/atributo da estratégia de captação é a pressão e o desafio que a estratégia determina para os doadores. Esse item está mais ligado a campanhas de capital. A pressão é exercida pelos pares sobre os doadores e origina o desafio. Qualquer campanha não é coordenada diretamente pelos funcionários institucionais da captação, mas por um conselho externo (que obviamente possui em sua equipe funcionários da captação vinculados à instituição) presidido por forte liderança local ou regional. As lideranças que compõem o Conselho de Captação são cuidadosamente selecionadas entre os maiores doadores, de forma a assegurar o sucesso da campanha. Como grandes doadores, os líderes da campanha exercem pressão sobre seus pares, outros doadores potenciais, de grande capacidade financeira e do círculo de amizades da liderança.

A campanha não costuma ir a público desde seu lançamento, senão quando já tiver arrecadado, pelo menos, 50% das metas de captação. Quando vai a público, no entanto, já é uma campanha vencedora e torna-se um desafio para todos os captadores atingirem as metas pré-estabelecidas. Por exemplo, a campanha Momentum, da UM, cuja meta inicial era arrecadar US\$ 1 bilhão, foi iniciada em 2000 para ir até 2007. A campanha somente foi a público em

2003, quando já havia arrecadado mais de US\$ 500 milhões. No final de 2006, atingiu sua meta de 1 bilhão de dólares e foi reescalada para US\$ 1,25 bilhões até o final de 2007 – um novo desafio. Em meados de 2007, ao tempo de elaboração deste trabalho, já havia atingido US\$ 1,33 bilhões.

4.3.1.3.6 Garantia

Finalmente, a estratégia de captação deve demonstrar que existem garantias de sucesso e continuidade, dadas pela instituição, por trás de cada campanha de doação. Primeiro, a instituição precisa demonstrar, como já dito anteriormente, ser “merecedora” das doações que solicita. Além da visibilidade e transparência de suas atividades, a demonstração de competência, na gestão de suas finanças e investimentos, deve ser um claro indicador de que a campanha vai ser um sucesso. Não só a campanha será um sucesso, mas também os projetos que justificam as campanhas, porque os recursos arrecadados são integralmente aplicados nos projetos a que se destinam. Essa demonstração de competência e seriedade não acontece do dia para a noite. Faz parte do comportamento organizacional e de sua forma de comunicação, como apontado acima. A instituição precisa prestar contas, em centavos, de que tudo que arrecadou foi investido ou aplicado exatamente de acordo com o prometido.

A garantia também refere-se à demonstração de continuidade institucional em termos de sua visão de futuro. As doações, sejam elas para as despesas operacionais (campanhas anuais), sejam elas para fins específicos (campanhas de capital), visam sempre à continuidade institucional. Assim, é importante que a instituição demonstre liquidez em seu desempenho financeiro e que seus projetos estejam alinhados com os objetivos estratégicos e visão de futuro da instituição.

4.3.2 A Questão da Sustentabilidade Econômica nas Congêneres Brasileiras

Falar da sustentabilidade econômica nas unidades acadêmicas de Administração das IES brasileiras é a mesma coisa que falar da instituição como um todo. Como uma de suas unidades, as faculdades de Administração sofrem dos mesmos problemas que são visíveis nas instituições. Essa questão é, obviamente, distinta nos dois gêneros de instituições estudadas: a pública e a privada.

No caso das públicas, como já se apontou no capítulo da fundamentação teórica deste trabalho, a participação crescente de investimentos na educação superior do Estado é reconhecida por especialistas em gestão de IES públicas. Porém, estes mesmos especialistas, como Brito Cruz (2005), da UNICAMP, reconhecem que o volume de recursos não é suficiente para avanços no ritmo possível e desejável, tanto na área de ensino quanto na área de pesquisa e extensão. No caso da FEA/USP, o Estado regional é o único responsável pelo suporte financeiro da instituição e da unidade. Observando-se o relatório parcial (até setembro) da Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE) da USP (USP, 2007a), relativo ao ano de 2007, verifica-se que cerca de 86% dos recursos financeiros do orçamento foram utilizados para a folha de pagamento. Nos 14% restantes estão incorporados os recursos para investimentos, expansão, infra-estrutura e outras despesas.

A grosso modo, a participação do Estado no financiamento da IES pública brasileira garante-lhe uma sustentabilidade econômica suficiente, pelo menos para cumprir sua missão. O problema é quando se considera o acompanhamento das mudanças tecnológicas, equipamentos e renovação da infra-estrutura, como novos espaços físicos, biblioteca, novas necessidades de grupos de pesquisa etc. Isso pode rapidamente tornar-se obsoleto e incapacitar a instituição e suas unidades, se não houver recursos para sua renovação com a velocidade necessária. Talvez por isso o Dr. Azzoni, Diretor da FEA, como já apontado anteriormente, tenha afirmado que no futuro, a busca por fontes alternativas de recursos “[...] é certa!” Por exemplo, no passado recente, se não fosse a participação das Fundações, como a FIA, a FIPE e a FIPECAFI, na renovação da infra-estrutura (espaço físico, biblioteca, mão-de-obra de base) da FEA, que até meados da década de 1990 estava em estado lastimável de depreciação, não teria sido possível. Hoje, sem a participação ou com a participação decrescente das fundações, a captação de recursos parece ser uma alternativa viável e desejável.

Em relação à sustentabilidade das IES privadas brasileiras, o problema tem origem diferente. Nenhuma das duas instituições privadas abordadas nesta pesquisa possui problemas de sustentabilidade econômica de fato. Apesar de possuírem histórias de constituição bem diferentes, a EAESP-FGV e IBMEC SÃO PAULO focam as classes sociais A e B. O IBMEC SÃO PAULO possui apenas 900 alunos na graduação, mas assim como a EAESP, cobra mensalidades em torno de R \$ 2.000,00, para seu curso de Administração. Ambas as instituições, no entanto, têm custos fixos elevados em infra-estrutura e recursos humanos,

dadas as exigências de qualidade do curso e de seu respectivo corpo docente. Assim, há sempre necessidade de mais recursos para manutenção e para novos investimentos.

Um dos maiores problemas para as IES privadas que disputam alunos das classes mais abastadas para seus cursos de Administração, é a competição originada no número dessas instituições. Disputando pequeno mercado das classes mais abastadas, há várias outras instituições, como a Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP e a própria FEA. Esta última também disputa esse mercado, não pela capacidade de pagamento dos alunos, mas pela qualidade dos candidatos daí oriundos. Como o fator credibilidade institucional é determinante para a instituição que quiser manter-se nesse segmento de mercado, as instituições precisam realmente atrair os melhores alunos, as mentes mais brilhantes. É de matéria-prima de boa qualidade que se formam bons egressos. Desconsiderando o corpo docente, que de resto tem qualificação educacional semelhantes nas três instituições (FEA, EAESP e IBMEC), a FEA tem o atrativo da gratuidade. Mas o IBMEC e a EAESP precisam de soluções alternativas para continuar atraindo os melhores alunos e conseguir que eles paguem as altas mensalidades que cobram pelos cursos que oferecem, já que, por causa das altas taxas, o risco da inadimplência e da conseqüente insustentabilidade institucional é grande. Percebendo esse risco, o IBMEC criou, já em 2004, um Fundo para bolsas a alunos, que tem o critério de concessão baseado em mérito, antes da necessidade. O fundo é composto por doações de caráter filantrópico de pessoas físicas e jurídicas e por 1% da receita bruta da graduação (IBMEC, 2007c).

A EAESP, segundo o Diretor Meirelles, também está nessa mesma linha, mas sua trajetória tem sido um pouco diferente. Desde seu início, a EAESP tem apostado nas relações com as empresas como suas parceiras, para conseguir suplementar suas necessidades financeiras. Essas relações são suportadas institucionalmente por meio dos Centros de Estudos. Cada grupo de docentes que compõe uma área de expertise desenvolve projetos e consultorias com as empresas por meio de seu Centro de Estudos. Essa relação tem alimentado e orientado a forma de sustentação de outras necessidades institucionais, como infra-estrutura física, salas de aulas, equipamentos e biblioteca. Contratos temporários, renováveis, de até 15 anos, foram assinados, transferindo a responsabilidade pela construção e ambientação de salas de aulas às empresas parceiras. Um seguinte passo, adotado pela EAESP, em direção à sua sustentabilidade, foi a criação de um fundo de bolsas para alunos carentes. Essa é uma das atuais metas da ASDI dentro do papel e finalidades da captação de recursos e que inclusive

consta na declaração de sua missão. A aplicação do fundo deverá ter o mesmo padrão de critérios (competência e necessidade) daquele usado no IBMEC SÃO PAULO.

Em resumo, a questão da sustentabilidade na FEA, como unidade de uma IES pública, passa pela dependência das verbas do Estado. Subsistir nessas condições tem sido possível, mas renovar-se, ampliar-se com maior rapidez, atualizar seus equipamentos e infra-estrutura e responder com maior velocidade e flexibilidade às demandas da sua comunidade ou da sociedade, está cada dia mais difícil.

No caso das IES privadas, especificamente IBMEC SÃO PAULO e EAESP, a sustentabilidade passa pela quase absoluta dependência das mensalidades escolares. Para o segmento de mercado em que atuam, isso significa ter que desenvolver uma grande capacidade competitiva junto aos alunos prospectivos das classes mais abastadas. Esse é um mercado estreito e, por isso mesmo, mais competitivo. Manter a capacidade de atração de alunos mais brilhantes e com boa formação preliminar é um desafio que consome mais recursos do que a média das escolas sem essas características de qualidade e infra-estrutura, segundo o Dr. Meirelles da EAESP. Além disso, quanto mais centradas as instituições estiverem em atrair alunos, baseadas no parâmetro único de capacidade intelectual superior, maior o risco para sua sustentabilidade, porque tais alunos não estão somente nas classes mais abastadas. Estão dispersos ao longo de todas as classes e muitos deles não possuem o poder aquisitivo exigido pela instituição, deixando esta mais vulnerável tanto à entrada de alunos com poder aquisitivo, mas sem brilhantismo intelectual, como daqueles com muito brilhantismo intelectual e sem capacidade de pagamento. Some-se a isso a possibilidade de taxas significativas de inadimplências e tem-se então um quadro de risco para a sustentabilidade das instituições privadas.

4.3.3 Estratégias Correntes de Captação Utilizadas nas Congêneres Brasileiras Pesquisadas

A captação de recursos nas faculdades de Administração das IES brasileiras pesquisadas, da mesma forma que nas instituições norte-americanas, inexistente formalmente na própria unidade. Pelo que se observa, a captação é centralizada e, quando existe formalmente, está sob a responsabilidade de um departamento/setor específico. Entretanto, a captação em duas das instituições brasileiras pesquisadas (IBMEC e FEA) não é institucionalizada, ou seja, não

consta do organograma da IES, mas mesmo assim acontece, e essas IES têm se utilizado de estratégias que merecem ser explicitadas. No caso do IBMEC SÃO PAULO e da EAESP-FGV, apontar as estratégias das suas unidades é apontar as estratégias da instituição como um todo, por seus tamanhos, números e áreas dos cursos oferecidos. Não se pode aplicar o mesmo critério à USP, devido à sua complexidade e tamanho. Portanto, a captação na FEA não necessariamente é a mesma feita na universidade como um todo.

Conforme explicitado anteriormente, a FEA/USP não possui um setor formalizado de captação. No entanto, de forma bastante empírica, um profissional de captação, o Sr. Wagner Toyama Cassimiro, em ligação direta com o diretor da faculdade, trabalha na organização dos dados, informações e no desenvolvimento de projetos para a captação. O trabalho de captação, de forma um pouco mais sistematizada, segundo o Sr. Wagner, iniciou-se para suportar as necessidades de recursos para a comemoração dos 60 anos de existência da FEA, em 2006.

Recentemente, o Sr. Wagner tem se concentrado em captar recursos por meio do uso da Lei Rouanet, em função da FEA ter recebido uma obra de arte do Instituto Tomie Ohtake. A aprovação do projeto, porém, é demorada e requer um fino ajuste aos ditames e requisitos dessa lei.

A captação de recursos na FEA tem se focado, na maioria das vezes, em campanhas de capital, segundo as necessidades da faculdade. Porém, outras iniciativas e campanhas estão sendo lançadas no sentido de dar suporte à sustentabilidade da FEA e na aproximação dos ex-alunos com a faculdade. Pode-se citar aqui a campanha de doações de livros para a biblioteca da faculdade e ao *networking night*, evento que reúne ex-alunos, expandindo a rede de contato dos mesmos e, ao mesmo tempo, reaproximando-os da sua faculdade, na intenção de iniciar uma relação para uma futura captação.

Existe, neste sentido, um grande esforço do Sr. Wagner para mapear, identificar, conhecer e integrar os ex-alunos. De acordo com o Sr. Wagner, o banco de dados já compilou 1/3 dos ex-alunos. Entretanto, há um grande e longo caminho à frente para tornar a captação na FEA mais um mecanismo de apoio à sua sustentabilidade financeira.

O IBMEC SÃO PAULO, por outro lado, é uma IES relativamente nova, ainda com pouca experiência, mas já com algumas iniciativas importantes em captação. Desde seu estabelecimento, em 1999, o IBMEC SÃO PAULO buscou realizar seus objetivos de atração

de alunos claramente baseados nos parâmetros do potencial individual do aluno, para manter internamente um elevado padrão de qualidade e excelência acadêmica e consolidar sua imagem como instituição de vanguarda. A garantia dessa imagem está definitivamente atrelada ao sucesso de seus egressos. Assim, para atrair os melhores prospectivos, o IBMEC SÃO PAULO instituiu, conforme já apontado, um fundo de bolsas retornável sem juros, com 1% de sua receita bruta da graduação e de doações de pessoas físicas e jurídicas. Essa talvez seja sua primeira experiência com captação, apesar de ainda não possuir a área de captação formalizada. Nas palavras do Dr. Haddad, a institucionalização da captação vai necessariamente acontecer no IBMEC SÃO PAULO dentro de um futuro bem próximo.

Mais recentemente, porém, o IBMEC SÃO PAULO lançou-se a construir seu novo campus e o fez em cerca de dois anos. A construção do campus foi um projeto singular, segundo o Dr. Haddad, Diretor-Presidente do IBMEC SÃO PAULO. O prédio foi construído por investidores em troca da garantia de aluguel do mesmo pelo IBMEC, pelo período mínimo de 18 anos. A construção das salas de aulas foi o grande desafio da captação. As plantas de algumas salas de aulas foram cedidas gentilmente pela Harvard University.

O IBMEC SÃO PAULO foi captar os recursos para a construção das salas junto a empresas e pessoas físicas. Como já comentado anteriormente, a campanha resultou na captação de R\$ 13 milhões para construir e equipar as salas e constituir um fundo de bolsas. A proposta de doações para as salas, diferentemente da EAESP, foi baseada num projeto que homenageia nomes eminentes de nossa sociedade, como Roberto C. Simonsen, Eugenio Gudín, Victor Civita, Walter Moreira Salles e outros. Em cada sala, uma placa com um compacto currículo, ladeado pelos valores da instituição, identifica o nome da sala. Os doadores poderiam doar pela simpatia da homenagem aos nomes das salas, ou pelo projeto propriamente dito de cada sala. A campanha foi bem-sucedida e em curto espaço de tempo (cerca de dois anos), o IBMEC SÃO PAULO atingiu as metas financeiras da campanha. Fundamentalmente, a campanha consistiu na elaboração dos projetos das salas de aula e ‘venda’ dos mesmos a pessoas, grupos ou empresas simpatizantes dos projetos, realizados pela Diretoria do IBMEC SÃO PAULO.

De todas as instituições com experiência em captação de recursos, a EAESP é a que tem a experiência mais longa. As atividades de captação foram implantadas desde 1992 (FGV, 2007a). Segundo a Dra. Zilla, a captação na EAESP tem dois períodos ou momentos. O primeiro, sob a coordenação da Profa. Célia Cruz, foi até 2001, quando a coordenadora

solicitou afastamento. Essa fase focou o ex-aluno e a integração das empresas com a Escola, porém, com ênfase nos ex-alunos. O movimento para trazer o ex-aluno de volta à Escola baseou-se numa série de encontros de classes de ex-alunos e a captação era realizada num estilo “face-a-face” de solicitação. A EAESP promovia os eventos de aproximação, normalmente jantares, e utilizava-os para fazer suas solicitações. As corporações eram afiliadas como parceiras da Escola, por meio de seus ex-alunos, agora executivos sensibilizados com as causas de sua Escola. Os recursos arrecadados iam principalmente para as despesas operacionais e equipamentos.

A segunda fase da captação de recursos na EAESP, ainda segundo a Dra. Zilla, iniciou-se em 2001 e chega ao presente. Nessa fase, houve uma profissionalização da área, com a introdução de um sistema específico de gerenciamento de informação e normatização dos procedimentos de captação e doação, num primeiro momento. Num segundo momento, já na gestão do Dr. Fernando Meirelles, houve a separação das atividades de captação com alunos e ex-alunos, que foi deslocada para junto dos departamentos acadêmicos da Escola. A ASDI ficou concentrada somente nas relações e captação junto aos indivíduos e grupos que não fossem alunos ou ex-alunos e às empresas. A razão para esse enfoque da captação, segundo a Diretoria da EAESP, foi a necessidade de atualização da infra-estrutura das salas de aulas, sob contrato de conservação com as empresas. Num futuro próximo, a ASDI pretende retomar as relações com ex-alunos, integrando-as às suas atividades de captação.

Em resumo, a estratégia de captação da EAESP parece ter se concentrado nas empresas, provavelmente, pela rapidez de retorno. Como a base da competência já havia se estabelecido ao longo de sua história, por meio das consultorias e projetos conjuntos com as empresas, a EAESP poderia agora alavancar a aproximação já existente para atingir seus objetivos. No fundo, pode-se dizer que esse tipo de captação não é filantrópica. A empresa, ao responsabilizar-se por uma sala, ambienta-a com suas cores e marca, aumenta sua visibilidade junto aos alunos, firma sua marca e tem acesso, posteriormente, a profissionais de primeira linha. De fato, é uma troca de benefícios mútuos. A instituição, infelizmente, em nenhum momento abriu informações sobre valores captados diretamente ou incorporados nas reconstruções das salas.

Paralelamente à reconstrução de suas salas, entretanto, a EAESP captou recursos financeiros diretos com as empresas e continuou, mas em ritmo bastante desacelerado, sua captação com ex-alunos. Sua estratégia foi apostar na base de relações já estabelecidas, facilitadas ainda

mais pelos contratos de responsabilidade pelas salas, aqui obedecendo a visão de Broce (1986). Segundo o autor, uma instituição com necessidade de suporte financeiro para despesas operacionais deve concentrar-se no programa anual de captação. Também deve ser ativa em captação junto às empresas, mas seu foco principal deve ser no programa anual. A captação para *endowment*, segundo Broce (1986), deve ter atenção da instituição, mas deve permanecer em segundo plano. Esses princípios parecem terem sido observados pela EAESP, que desde o início de seu programa de captação não tem deixado de apostar em seu programa anual (permanente) de captação.

4.3.4 Aplicabilidade das Estratégias de Captação das IES Norte-Americanas à Realidade das Congêneres Brasileiras

A análise das estratégias de captação, utilizadas nas instituições norte-americanas discutidas acima, não contém nada que não possa ser utilizado nas congêneres brasileiras, na opinião dos entrevistados das instituições brasileiras. As dimensões e elementos das estratégias de captação visualizadas na Ilustração 5, entretanto, têm algumas diferenças quando trazidas para a realidade brasileira. Primeiro, os elementos da dimensão contextual não possuem a mesma intensidade ou mesma base motivacional observada no contexto norte-americano. Segundo, na dimensão objeto, as fundações que poderiam apoiar a pesquisa e desenvolvimento ou outras formas de envolver a expertise acadêmica, não são em número nem em recursos disponíveis, nem tampouco em orientação, iguais às existentes nos Estados Unidos.

Na dimensão contextual, a primeira observação feita por todos os entrevistados das instituições brasileiras é de que não há cultura orientada para a doação e de que a legislação brasileira não ajuda a motivar a doação. As possibilidades de dedução de imposto de renda ajudam positivamente as doações, especialmente no caso das doações de empresas. Quanto à questão cultural, para a Direção da FEA, por exemplo, a aparente indisposição para doar das pessoas físicas e jurídicas no Brasil parece ser uma consequência da falta de legislação apropriada. Se houvesse a possibilidade de dedução em lei (no caso das pessoas físicas), a cultura da doação seria mais facilmente disseminada e poderia se consolidar como um hábito ou norma na sociedade brasileira. O IBMEC SÃO PAULO e EAESP, na mesma linha, admitem que a doação é influenciada, em grande parte, pela legislação. Considerações tributárias, segundo o Dr. Haddad do IBMEC, têm realmente muita importância para as

empresas, por que, em essência visam ao lucro. Mas, dentro de sua experiência, a doação é também uma questão de atitude, de vontade de doar. A experiência em captação de ambas as instituições tem demonstrado que, em muitos casos, a doação independe da existência de incentivos fiscais. Isso é mais comum no caso de doações feitas por indivíduos.

Quanto à questão das fundações, nos Estados Unidos, apesar de terem caráter filantrópico, suas doações obedecem, em geral, a um processo competitivo. A instituição tem que elaborar um projeto, cumprir com requisitos específicos de experiência, infra-estrutura (em muitos casos) e expertise na área de interesse de investimentos da fundação para conseguir os recursos. Dessa maneira, o dinheiro das fundações tem caráter mais de fomento do que filantrópico. Nos Estados Unidos, as próprias fundações capturam dinheiro filantrópico, além dos recursos de seus criadores, para seus próprios projetos de pesquisa ou desenvolvimento, em geral, associados a grupos de pesquisa de universidades. O Brasil também possui vários exemplos de fundação, como a Fundação Roberto Marinho, que suporta causas sociais, diretamente ou em parceria com instituições, a Fundação Banco do Brasil, a Fundação Bradesco, o Instituto Vivo e outros. A maior parte dessas fundações tem caráter social, como resposta à lei de responsabilidade social para as empresas, e poucas, como a Fundação Boticário, têm direcionamento mais utilitarista (de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo), como a maioria das fundações norte-americanas. O que de fato falta no Brasil é um maior número de fundações e com mais recursos para suportar demandas significativas de financiamento a projetos das IES.

4.4 Cultura e Legislação

Cultura e legislação de incentivo à doação sempre têm sido consideradas como fatores intrínsecos ao ato de doar. A percepção geral é de que a doação somente acontece se houver um benefício em troca. O benefício mais tangível, associado à doação, é a dedução de impostos, já que seria um dinheiro compulsoriamente ‘perdido’. A prática, porém, mostra que a dedução de impostos não é o único tipo de benefício percebido. Valores internos e satisfação pela doação são igualmente determinantes da doação.

4.4.1 Cultura

A cultura da doação, segundo o Dr. Hutcheseon III, da FIU, é o comportamento esperado dos doadores mapeados em relação à aceitação dos motivos para doar e ao ato de doar. Para a Sra. Rosário, da UM, a cultura para a doação se revela na sociedade americana pela atitude positiva para doar. Como a doação nas instituições norte-americanas pesquisadas é encarada como um ato filantrópico, ter uma atitude positiva em relação ao bem-estar de seu vizinho é um comportamento inerente ao cidadão americano. Nenhum dos entrevistados nas instituições norte-americanas pensa que a legislação de incentivos à doação daquele país seja o elemento condicionante para o comportamento positivo em relação à doação. Todos acreditam que a doação seja antes um valor social, não uma consequência de ganhos ou trocas permitidos ou incentivados pela lei. O Sr. Pineda, da NSU, vai mais longe e diz que a lei existe, não para convencer o cidadão a doar, mas para dar-lhe a liberdade de escolha sobre como deve ser usado seu imposto.

Na percepção sobre cultura de doação, explicitada pelo Dr. Hutcheseon III, da FIU, pode-se perceber que o ato de doar é um comportamento esperado do cidadão americano e não questionado na sociedade. Esse princípio de que os problemas existentes na sociedade não são uma questão do Estado, ou do poder público, mas uma questão que concerne a ele, como cidadão, é o que Schein (2004) descreve como o nível mais interno da cultura, ou seja, o pressuposto básico. Esse pressuposto básico manifesta-se na sociedade como um valor social (o segundo nível da cultura descrita por Schein), segundo o qual doar é um ato intrinsecamente válido e não questionado. Este valor social é tão forte na sociedade que, num terceiro nível da cultura (SCHEIN, 2004), condiciona o comportamento dos cidadãos à doação. Esse é um comportamento tão bem aceito e praticado naquela sociedade que as pesquisas de Panas (2005) indicam que 67% dos americanos doam filantropicamente. Essa condicionante cultural parece ser um elemento muito importante no processo de doação e um dos fatores de sucesso das estratégias de captação das instituições pesquisadas.

Como apontado acima, no item da aplicabilidade das estratégias das instituições estrangeiras pesquisadas à realidade das congêneres nacionais, os entrevistados das instituições brasileiras afirmam não existir cultura para a doação, e a legislação parece ser um forte condicionante da quase inexistência de doações para as IES no país. Como explicar, no entanto, o sucesso das campanhas nas instituições brasileiras, mesmo que suas metas tenham sido pequenas? A explicação apontada aqui é de que há uma separação entre o condicionamento da doação pela

legislação e a decisão de doar. Doação realmente deve ser entendida como um ato de foro íntimo, atrelado a valores praticados pelo doador. O doador acredita que doar seja positivo e, uma vez convencido da importância do projeto e do benefício embutido no projeto para si próprio, ele doa. Certamente que a legislação de incentivos à doação ajuda, mas da mesma forma que no comportamento observado na sociedade americana, a legislação não é determinante do ato de doar.

4.4.2 Legislação

Há vários pequenos aspectos dentro da lei vigente nos Estados Unidos e no Brasil que diferem e condicionam, até certo ponto, a forma de captação e de doação. Dentre as diferenças julgadas mais importantes está a taxa de dedução de imposto. Conforme apontado na revisão da literatura, nos Estados Unidos a dedução do imposto devido resume-se basicamente à dedução na renda bruta ajustada, de percentuais que variam entre 20%, 30% e 50%, para doações feitas a entidades habilitadas como instituições filantrópicas, pelo Internal Revenue Service (IRS) norte-americano, o equivalente à Receita Federal brasileira. Todas as instituições de caráter filantrópico devem cadastrar-se e solicitar classificação de filantropia, previamente, pelo IRS norte-americano. Uma vez classificadas, podem então emitir recibos para as doações filantrópicas, que permitem deduções de acordo com sua classificação filantrópica (20% a 50%) do valor das doações na renda bruta ajustada do doador. No caso das doações feitas para IES naquele país, o limite de dedução na renda bruta ajustada do doador é de 50%.

Hodgkinson *et al.* (1992), como já apontado, descobriram que a dedução das doações no imposto de renda é mais importante para as pessoas que itemizam os itens de receita em sua declaração de imposto do que para as pessoas que não os itemizam. Panas (2005) levanta considerações de ordem fiscal para os grandes doadores (acima de US \$ 1 milhão), dizendo que dificilmente uma grande doação é feita sem sérias considerações tributárias, porém, que não são impeditivos definitivos para a doação. No Brasil, porém, as responsabilidades do Estado para com o cidadão, estatuídas em lei, praticamente impedem que o Estado deixe com o cidadão o imposto que permitiria ao Estado cumprir com seu dever constitucional. Por outro lado, não é necessariamente verdade que ao abdicar de uma parte dos tributos, o Estado estaria oportunizando ao indivíduo fazer filantropia com recursos públicos, como se

argumenta comumente. Visto de outro ângulo, ao abdicar de uma parcela do imposto, o Estado estaria simplesmente dando ao cidadão o direito de alocar parte dos impostos em área ou projetos que ele (cidadão) acha oportuno e prioritário.

A outra questão, estreitamente relacionada com a captação em IES, é a doação de bens e heranças. No Brasil, a lei impede que heranças sejam doadas totalmente, porque existe o direito de natura, isto é, se houver descendentes diretos, estes têm direito automático a 50% da herança de seus genitores, independentemente da vontade deles em alterar a propriedade de seus bens em testamento. Isso cria dificuldades de transferência de espólios, com origem no falecimento de seus proprietários. Formas alternativas, no entanto, como cessão em comodato, usufruto, etc. poderiam ser facilmente utilizadas dentro dos processos de doação. De qualquer maneira, é uma questão de criatividade da instituição captadora imaginar formas legais e aceitáveis para permitir que os doadores sintam-se à vontade para doar.

4.5 Voluntariado

Em todas as IES norte-americanas pesquisadas, o voluntariado foi apontado como uma força importante e indispensável no processo de captação de recursos. Nos dados estatísticos da NSU e da FIU, estão explicitados por volta de 1.000 voluntários institucionalizados em cada uma delas. A UM parece levar essa questão muito a sério na vida da Universidade, criando inclusive o Butler Center for Volunteer Service & Leadership Development, para administrar o voluntariado internamente. Segundo o Sr. Keith Fletcher, Diretor do Centro, os voluntários da UM dedicam à instituição, cerca de 50.000 horas de serviços anualmente. Os trabalhos voluntários vão desde tarefas rotineiras de informação ou administrativas, realizadas por aposentados (*senior citizens*), ou aconselhamento psicológico de carreira profissional para alunos em qualquer nível, até a participação em Conselho Administrativo da Universidade (*Board of Trustees*), Conselho Administrativo de Campanhas de Capital, ou Conselhos Acadêmicos de Faculdades. Essas são tarefas comuns realizadas pelos voluntários também nas outras duas universidades, não apenas na UM.

O uso de voluntários para captação de recursos nas instituições norte-americanas é fundamental. Voluntários são essenciais na organização e realização de qualquer campanha institucional, de tal forma que todos os responsáveis entrevistados foram unânimes em afirmar que, sem voluntários, nem se pensa em campanha. Trabalhar exclusivamente com

funcionários pagos seria impossível, por dois motivos. Primeiro, o custo da campanha subiria às alturas se fossem utilizados somente os funcionários. Os constantes deslocamentos, agendamentos, salários, estadia e alimentação ajudariam a subir o custo das campanhas a patamares tais que, praticamente, não valeria a pena o esforço. Segundo, o alcance da campanha não seria o mesmo, isto é, a campanha perderia em eficiência, tanto em termos da capacidade de pressão e obtenção das doações quanto em termos da capacidade de obter informações oportunas para alavancar a captação.

Para que uma campanha seja vitoriosa, são necessárias informações sólidas e completas sobre doadores prospectivos. Isso não se faz de dentro para fora, mas de fora para dentro da instituição. Assim, é necessário construir uma rede de informações utilizando-se de voluntários. As informações são enviadas para a base de dados da captação e utilizadas para classificação dos doadores e formas de abordagens de doação. De outro lado, a solicitação de médias e grandes doações não é feita por carta ou por funcionários da captação. Tais solicitações são feitas pelos membros (voluntários) do Conselho de Direção da Campanha (*board of trustees*), que são doadores de grande poder aquisitivo, com larga experiência de doação (eles próprios) e com expressiva visibilidade em seu meio. Tais pessoas, além de possuírem grande poder de pressão sobre seus pares para obter grandes doações, são utilizadas para garantir o sucesso da campanha. São elas que fazem as primeiras grandes doações que dão início às campanhas vencedoras.

No Brasil, o quadro do voluntariado é bastante diferente. As instituições brasileiras pesquisadas, em geral, não se utilizam formalmente de voluntários. Na USP o voluntariado é formal, porém restringido aos ex-professores e ex-funcionários da instituição, sob contratos que obedecem a lei do voluntariado. No âmbito das atividades de captação, observou-se nessa pesquisa que todos os membros envolvidos nessas atividades são remunerados. Notou-se certa surpresa dos responsáveis pela captação nas instituições brasileiras pesquisadas com a idéia de utilizar-se voluntários em seus grupos, especialmente nas instituições privadas. O posicionamento dos coordenadores de captação, mais especificamente da FEA e da EAESP, por exemplo, é assumir para si a responsabilidade pela captação em todos os níveis, diferindo claramente do tratamento dado pelas instituições norte-americanas aos doadores menores, médios e grandes. Por enquanto, não há ainda lugar destinado, nem mesmo claro, para usar voluntários na captação, nem muito menos em nível institucional. Porém, utilizá-los em outras áreas como, por exemplo, ensino, pesquisa, extensão e manutenção da infra-estrutura, pode ser de grande valia no suporte à sustentabilidade das IES.

5 CONTRIBUIÇÕES PARA AS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO NAS FACULDADES DE ADMINISTRAÇÃO DE IES BRASILEIRAS

A análise das informações e dados da pesquisa nas unidades acadêmicas de Administração das IES norte-americanas e brasileiras mostra que a captação de recursos é ainda um campo quase inexplorado pelas instituições brasileiras. O que se percebe é que por haver poucas atividades desenvolvidas, ainda de forma incipiente (com exceção da EAESP, que já possui uma base de dados de seus doadores - tanto os correntes como os prospectivos e um regulamento que disciplina a forma e os procedimentos para doações), as estratégias de captação são formuladas e executadas, sob muitos aspectos, de forma intuitiva. Por isso, propõe-se aqui algumas contribuições à formulação de estratégias de captação consideradas importantes àquelas instituições que desejam transformar a captação num item de seus orçamentos.

Conceitualmente, advoga-se que uma estratégia de captação vencedora deve ter, como pano de fundo, **políticas e diretrizes institucionais para a captação** bem definidas. Políticas e diretrizes definem o papel e as finalidades da captação na instituição e, por conseqüência, formalizam e legitimam suas funções na instituição. A prática nas IES norte-americanas sugere que a eficiência da captação aumenta proporcionalmente à centralização dos esforços de captação. Política centralizada não significa maior engessamento burocrático, mas sim maior relevância institucional. Assim, a existência de políticas e diretrizes institucionais para a captação são o primeiro passo para a definição do posicionamento da instituição, que por sua vez é a base sobre a qual se constrói toda a estratégia de captação. Além disso, as políticas e as diretrizes também definem o compromisso, em nível pessoal, da alta administração da instituição em relação à captação, garantindo suas relevância e funções institucionais.

Por fim, a captação deve ser institucionalizada por meio de um mecanismo da estrutura organizacional que oriente os esforços da evolução da instituição e suas unidades acadêmicas. Dessa forma, sugere-se que a captação seja anexada a uma **área de desenvolvimento ou planejamento institucional** e que, além de sua coordenação institucional, tenha um **Conselho de Captação** composto por pessoas ilustres da comunidade externa da instituição,

com poder financeiro e com liderança na comunidade. A presidência do Conselho deve ser exercida por uma das pessoas da comunidade que integram o Conselho, nunca por um funcionário da instituição. A área de captação deve ter o seu conselho e cada campanha de capital, por exemplo, também deve ter o seu, que nesse caso tem a duração de uma campanha. Desta forma, a política da captação, o esforço de aperfeiçoamento das unidades e as campanhas de captação poderão ser otimizados em direção ao desenvolvimento das capacidades e competências desejadas da instituição.

Definidas as políticas e diretrizes e os mecanismos estruturais na instituição que abrigará a captação, sugere-se que a estratégia imaginada de forma institucional, envolva seis fases distintas, porém, inter-relacionadas e contributivas umas com as outras. As seis fases são: (I) Posicionamento Institucional; (II) Inteligência para Captação; (III) Preparo Institucional; (IV) Cultivo de Doadores Prospectivos; (V) Portfólio de Programas de Captação; e (VI) Captação. A realização da estratégia de captação é monitorada e avaliada por meio de um sistema de avaliação de desempenho. Os resultados da avaliação do desempenho alimentam todos os processos desde a elaboração das políticas, ao preparo e posicionamento institucional, até a execução da estratégia como um todo, corrigindo distorções e prevenindo novos erros ou deficiências de execução. A Ilustração 6 demonstra as fases e suas relações básicas.

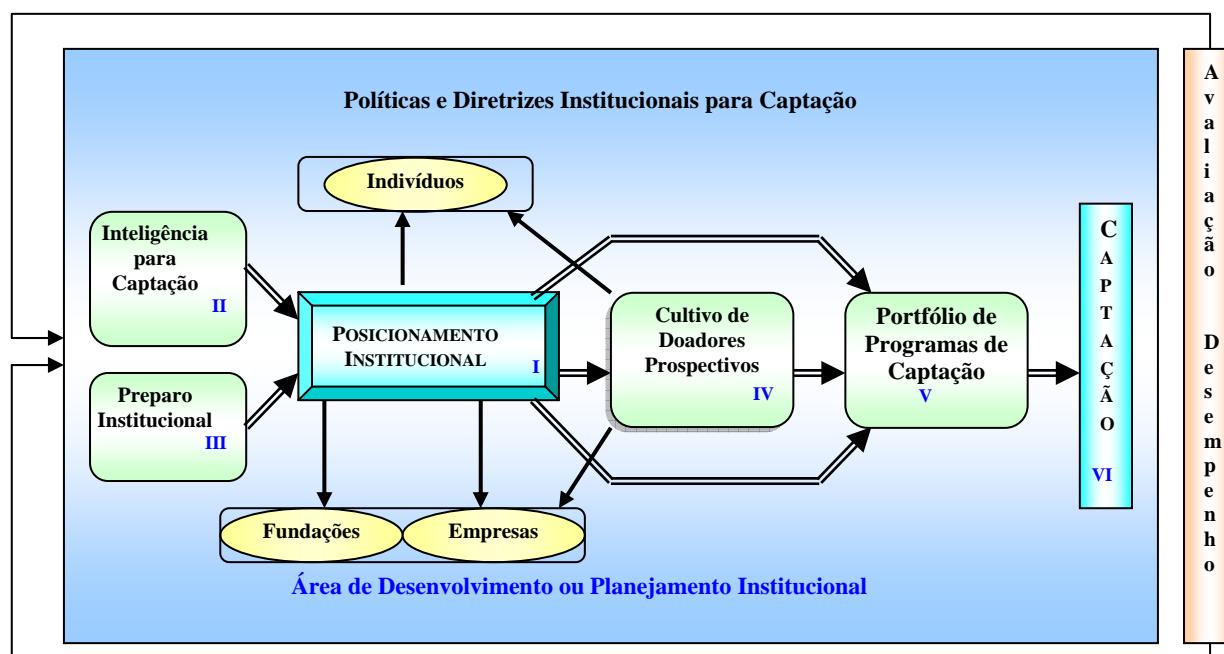


Ilustração 6 - Fases da Estratégia de Captação

5.1 Posicionamento institucional

A primeira preocupação na construção de qualquer estratégia de captação é posicionar a instituição para facilitar e tornar eficaz seus esforços de captação. Posicionar a instituição ou sua unidade acadêmica depende da visão da alta administração acerca dos objetivos que se quer fazer a instituição alcançar, de considerações de seu ambiente de operação e de seu público. A visão da alta administração ou da Reitoria da instituição é expressa nas políticas e diretrizes de captação, já mencionadas como pano de fundo ou condições institucionais para a existência da captação. O posicionamento institucional para captação decorre da combinação de três fatores: (a) necessidades institucionais, (b) competências institucionais, e (c) características das fontes doadoras. Nas necessidades institucionais estão incorporados os objetivos da instituição ou da unidade. As competências institucionais estão na estrutura, nos recursos (humanos e materiais) e infra-estrutura da instituição ou unidade. As características das fontes doadoras são próprias do histórico de doações de indivíduos, empresas e fundações. A decisão do posicionamento final da instituição ou unidade será baseada nas informações sobre esses fatores disponibilizados pela inteligência de captação.

Posicionar a instituição ou sua unidade acadêmica para a formulação da estratégia é, portanto, uma questão central, pois todas as outras atividades de esforço de captação passarão a convergir para os objetivos institucionais decorrentes dessa decisão. Se a estratégia de captação focar indivíduos, por exemplo, as necessidades de informações acerca do número de indivíduos doadores prospectivos (ex-alunos, alunos, professores, funcionários, pais de alunos e amigos da instituição), a visibilidade e os requisitos institucionais para estabelecer uma ligação com indivíduos deverão ser diferentes de uma estratégia focada em empresas ou fundações. Estratégias formuladas com foco em empresas ou fundações são, por sua vez, muito próximas, mas ainda assim, bastante distintas em relação às competências institucionais exigidas para o esforço de captação.

A estratégia de captação focada principalmente em indivíduos deve acontecer somente se a instituição ou sua unidade tiver um número razoável de ex-alunos. São critérios lógicos e racionais aplicados às informações levantadas pela inteligência de captação (como capacidade financeira, experiências de doação e volume de doação), que irão indicar a viabilidade de um esforço maior junto aos ex-alunos ou junto às empresas ou fundações. Por exemplo, o IBMEC

SÃO PAULO, com apenas cerca de 500 ex-alunos da graduação, deve privilegiar, em seus primeiros anos, um foco de captação em empresas e fundações. Assim, seu primeiro cuidado deve ser com o desenvolvimento de competências institucionais para suportar relações com empresas no campo das práticas gerenciais, não necessariamente em competências teóricas e de pesquisa fundamental. A EAESP, com mais de 30.000 ex-alunos de graduação e acima de 80.000 ex-alunos de formação executiva, já deve considerar cuidadosamente uma estratégia de captação com foco no ex-aluno, e não apenas junto a empresas e fundações. Uma vez posicionada a instituição ou sua unidade, seja ela com foco da estratégia de captação voltada para indivíduos, seja ela voltada para empresas e fundações, ou em equilíbrio entre indivíduos e organizações, é necessário levantar informações tão completas quanto possível do(s) grupo(s) que passará(ão) a ser objeto da captação. Assim, o próximo passo é organizar o sistema de informações ou Inteligência de Captação.

5.2 Inteligência da Captação

A **Inteligência de Captação** é um sistema composto por uma base de dados, uma rede de informantes e bases cognitivas tão completas quanto possível. Obviamente, as informações devem ser buscadas em origens, cuja legalidade de uso seja inquestionável. A base de dados compõe-se de dois elementos. Um elemento é simplesmente um software que armazena e disponibiliza todo o tipo de informações, de origem interna e externa à instituição, sobre os doadores prospectivos (pessoa física ou jurídica). Fazem parte da base, informações como: número de ex-alunos; dados de identificação; nomes, identificação e perfil dos amigos da instituição; capacidade financeira dos indivíduos; situação financeira de empresas parceiras; experiências de doação dos indivíduos e empresas; suas preferências de doação; suas limitações financeiras (dependentes, compromissos financeiros com outras instituições, etc.); e a visibilidade/liderança do doador em seu setor ou comunidade. No caso de empresas, as informações referem-se a nomes, cargos e perfil de todos os dirigentes, experiências de doação corporativa, áreas de interesse corporativo, formas e experiências de cooperação, e outros. No caso das fundações, as informações também passam por: nomes; cargos e perfil de todos os dirigentes; amplitude da fundação (nacional ou internacional); fins; capital e projetos de interesse da fundação; entre outros.

O segundo elemento da inteligência de captação é a rede de informações externas. Sem a rede de informações é quase impraticável montar-se a inteligência de captação. Se uma instituição desejar ou precisar compilar informações sobre seus ex-alunos, por exemplo, espalhados pelo país ou exterior, vai precisar de uma estrutura de captação de informações muito bem montada previamente. Isso pode ser feito por **voluntários** e líderes de classes dos ex-alunos. Cada líder deve formar uma estrutura com núcleos bem organizados de coleta de informação sobre paradeiro, posição ou cargo em organizações, etc, de seus colegas espalhados pelas áreas geográficas do país. As informações assim coletadas são enviadas com frequência pré-determinada para a base de dados da inteligência de captação, para atualização e expansão da base. É aqui que se enfatiza a importância do recrutamento e trabalho de voluntários. Sem eles, esta tarefa é quase impossível, mesmo em longo prazo. A maioria das informações oportunas somente aparece em conversas pessoais ou por meio de pessoas de comum convívio. Um trabalho similar de captura de informações precisa ser feito sobre as empresas e fundações, especialmente se a estratégia de captação focar essas fontes doadoras.

A base alimentada com as informações externas, seja de indivíduos, seja de organizações, supre o Conselho de Captação com informações relevantes para a construção da pirâmide de doadores e formulação da estratégia de captação. A ilustração 7 mostra as implicações da Inteligência de Captação sobre as outras fases da estratégia.

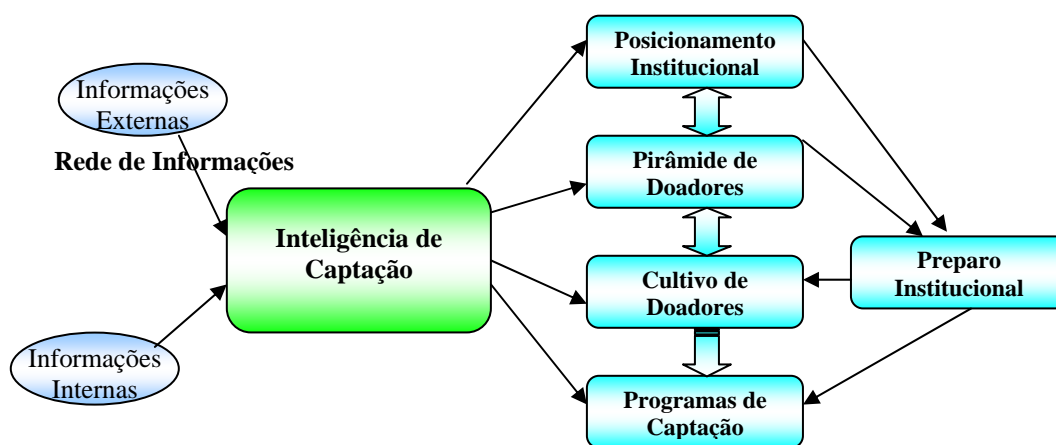


Ilustração 7 - Inteligência de Captação e Implicações sobre a Estratégia

Além dos dados externos, a **inteligência de captação** deve possuir e disponibilizar dados internos atualizados, tais como estruturas, funções e nomes de pessoas de importância na instituição, núcleos de competências, pessoas em áreas de renome em âmbito nacional e internacional, pesquisas realizadas e seus resultados, pesquisas em andamento, áreas de

aplicação e áreas de aplicabilidade das pesquisas realizadas e das pesquisas em andamento, entre outros. A compilação dessas informações, combinadas com as informações externas dos doadores prospectivos, deve suportar o posicionamento institucional pretendido e fundamentar o foco da estratégia de captação.

A organização e o funcionamento da rede de informações, conforme mencionado anteriormente, são essenciais para a captura de informações que, além de permitir a construção da **pirâmide de doadores**, vão ajudar no **cultivo dos doadores** e no desenvolvimento dos **projetos de captação**. O cultivo começa com o conhecimento profundo do perfil dos doadores e seus interesses. Os projetos de captação começam com o conhecimento das necessidades internas da instituição ou sua unidade acadêmica e a combinação destas com os interesses dos doadores, sob formas de doação compatíveis com o perfil dos doadores. Esses dois aspectos são tratados com mais detalhe à frente.

5.3 Preparo da Instituição

Uma vez de posse das informações externas e internas e com um posicionamento institucional para a estratégia de captação em princípio definido, é preciso preparar a instituição para poder realizar sua estratégia de captação. O preparo da instituição deve considerar três fatores: (a) a infra-estrutura de captação; (b) competências institucionais; e (c) visibilidade institucional. A ilustração 8 mostra as relações entre os elementos e as implicações do preparo institucional para a captação.

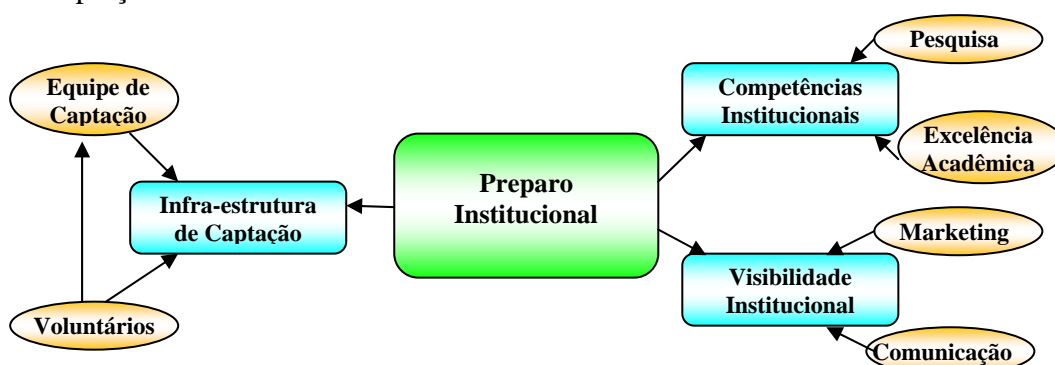


Ilustração 8 - Preparo Institucional na Estratégia de Captação

(a) Infra-estrutura

A infra-estrutura de captação diz respeito à organização da própria área de captação, com a contratação de um profissional de captação competente e um grupo de auxiliares, equipe de captação e voluntários. A equipe de captação deve ser composta de dois tipos distintos de pessoas, os vinculados e os voluntários. A equipe de vinculados ou funcionários deve ser tão racional quanto possível para manter os custos baixos, mas grande o suficiente para dar o devido suporte às campanhas e aos líderes voluntários de captação. Os voluntários devem ser em maior número possível. Nas campanhas de capital, sugere-se, enfaticamente, que sua liderança seja feita por voluntários com grande capacidade de recursos financeiros e com grande visibilidade em seu meio. Essas pessoas precisam ser ativas e eficientes captadoras.

A captação é um dos objetivos do preparo institucional, mas sua organização deve ser pensada de forma mais ampla, como a área de **Desenvolvimento Institucional**, estreitamente ligada aos objetivos estratégicos da instituição. De fato, a captação na instituição ou sua unidade somente faz sentido se compreender o suporte a uma função de avanço e evolução institucional, dentro da concepção de Desenvolvimento Institucional.

A organização da captação deve ir muito além de constituir a equipe de funcionários vinculados à instituição. Deve buscar os voluntários para envolverem-se nas várias tarefas da captação, como busca e fornecimento de informações, contato com pessoas doadoras de seu círculo (líderes de captação devem envolver-se com grandes doadores; outros voluntários devem poder fazer o contato com doadores medianos) e outras atividades. A identificação e recrutamento dos voluntários, a organização de suas funções, a formação da rede de voluntários e sua administração, tudo isso faz parte da etapa de preparo da infra-estrutura de captação.

(b) Competências institucionais

As competências institucionais dizem respeito ao desenvolvimento do mérito da instituição perante a sua comunidade e em especial perante seus constituintes doadores. Sem que a instituição consiga mostrar porque tem o mérito da doação pretendida, é muito difícil obtê-la. Assim, antes de lançar-se à captação, faz parte de sua estratégia mostrar que tem mérito, mostrar como e qual o retorno que vem dando à sociedade ou comunidade e sob que formas

ela assim o faz. Se a instituição não tem nada a dizer, então não tem nada a captar. As competências são o determinante do posicionamento institucional desejado de captação. As formas mais comuns de demonstrar competência são por meio de seus programas de pesquisa e/ou desenvolvimento e pela excelência acadêmica. Os programas de pesquisa precisam mostrar resultados com efeitos socioeconômicos sobre suas comunidades ou área de abrangência da instituição. A excelência acadêmica diz respeito à qualidade de seus cursos, comprovada pela aceitação e carreiras de sucesso de seus egressos nas empresas e organizações. Se a instituição, por exemplo, tem se concentrado exclusivamente no ensino e forma egressos sem expressão no mercado profissional, com baixo nível de contratação pelas empresas, ela tem muito pouco a mostrar de suas competências. Uma estratégia de captação voltada para as empresas vai exigir um esforço preliminar de desenvolvimento de competências para justificar o lançamento de uma campanha de capital, por exemplo, com foco nas empresas. A instituição precisa antes mostrar o que já fez ou o que está fazendo de concreto para merecer a atenção e a aposta de seus doadores prospectivos.

(c) Visibilidade Institucional

Acoplado ao desenvolvimento de competências, faz também parte da fase de preparo institucional, a promoção da **visibilidade** da instituição ou sua unidade. A visibilidade institucional é alcançada de várias maneiras, mas todas passam pelo domínio de uma área de especialização ou área de controle estratégico institucional. Área de controle estratégico é uma ou mais áreas em que a instituição demonstra ter forte domínio, que a torna distinta das suas congêneres. Em geral, a visibilidade assim adquirida está associada a um curso estrela, ou grupo de pesquisa de distinção nacional ou internacional. Assim, a visibilidade institucional é um importante componente de valoração da marca e da imagem da instituição. Imagem e marcas institucionais valorizadas dão o crédito e a sustentação requeridos pelo posicionamento pretendido junto ao seu público-alvo doador.

Um importante componente da visibilidade institucional é a **comunicação**. A comunicação das competências e capacidades da instituição é um importante componente para melhorar a percepção do público doador prospectivo, em relação à instituição. Sem ter o conhecimento certo do que a instituição fez e faz, dificilmente os doadores terão uma percepção positiva acerca do mérito da instituição em relação aos seus projetos de captação. Por sua vez, a

comunicação institucional faz parte do plano de marketing institucional que integra as capacidades internas da instituição e projeta para a comunidade as suas competências e o que pretende fazer com os recursos captados. Essa integração, em outras palavras, é o resultado de uma administração voltada para o desenvolvimento institucional. É por isso que se advoga para a eficácia das atividades do programa de captação, a inserção da captação num conceito mais amplo da estrutura da instituição, como o Desenvolvimento ou Planejamento Institucional.

5.4 Cultivo de Doadores Prospectivos

As fases de cultivo e a de desenvolvimento de programas voltam-se para fora da instituição e tentam estabelecer uma verdadeira arquitetura de relacionamento com seus doadores prospectivos.

O cultivo de doadores, com base nas lições aprendidas da pesquisa, envolve três elementos: (a) a formulação da pirâmide de doadores; (b) a informação (comunicação) aos doadores; e (c) o envolvimento dos doadores. A ilustração 9 mostra as relações da fase do cultivo e seus componentes.

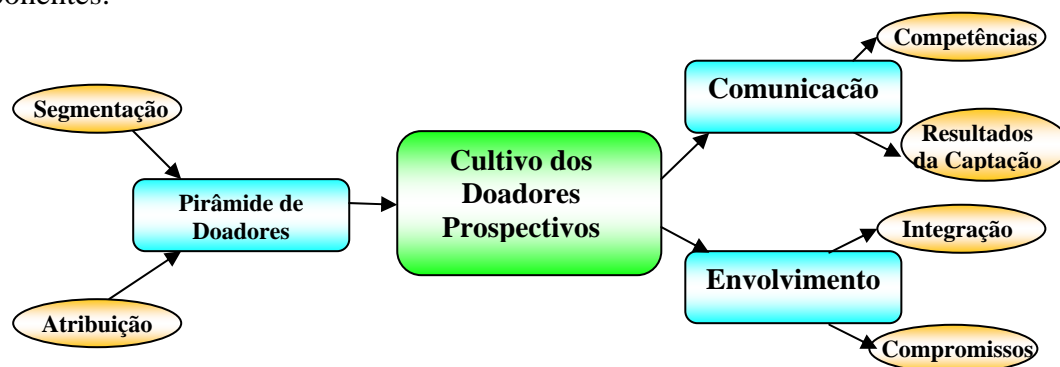


Ilustração 9 - Componentes do Cultivo dos Doadores

A formulação da **pirâmide de doadores** é o resultado de uma cuidadosa análise da base de dados da Inteligência de Captação, para **segmentar** os doadores de acordo com sua capacidade de doação e atribuição dos cultivos dos vários segmentos aos diversos captadores da instituição. Uma formulação interessante é o modelo da pirâmide proposta por Worth (1993) e discutida no capítulo 2 deste trabalho, que, ao mesmo tempo em que identifica os

públicos doadores prospectivos, **segmenta-os** conforme sua capacidade doadora. Na parte inferior da pirâmide, estão os constituintes totais, capazes de doar para a instituição. A seguir, os pequenos doadores. Na parte central da pirâmide, os doadores medianos e, no topo da pirâmide, os grandes doadores e doadores excepcionais.

Após a segmentação da pirâmide, é necessário **atribuir** o cultivo dos vários segmentos às pessoas apropriadas, ligadas ou que têm responsabilidades sobre a captação. *A priori*, grandes doadores e doadores excepcionais devem ser objeto de cultivo direto da alta administração da instituição ou sua unidade acadêmica, jamais da coordenação da área de captação somente. Isso porque, para esses personagens, a solicitação (fase VI) deve sempre ser feita pessoalmente, com o envolvimento direto e presente do dignatário maior da instituição. Em geral, no caso de grandes doadores, a solicitação é auxiliada pela liderança do Conselho de Captação.

O cultivo de doadores medianos é normalmente atribuído ao trabalho conjunto da equipe de captação vinculada e aos voluntários. A maior eficácia da captação é obtida com a solicitação pessoal, em geral, de voluntários. Pequenos doadores formam a grande base da pirâmide e são cultivados pelas **comunicações** constantes e esforço permanente de envolvimento destes em trabalhos voluntários na instituição. A intenção da comunicação de cultivo (para qualquer tipo de doador) é fazê-los conhecer as competências da instituição e, ao mesmo tempo, dar ciência dos resultados dos esforços de captação. O trabalho da comunicação de envolvimento difere um pouco da comunicação de preparo. Enquanto esta última é voltada para o conhecimento genérico da instituição, a comunicação de envolvimento tenta mostrar quais as competências da instituição que estão dentro da área de interesse do doador prospectivo. Por exemplo, a um administrador doador prospectivo, não interessa, em princípio, as competências em medicina da instituição, mas antes, as contribuições importantes para a prática gerencial, como cursos personalizados, consultorias, produção intelectual (livros publicados pela Escola) e modelos ou metodologias de prática gerencial.

Uma vez iniciada a captação, o cultivo deve continuar com total transparência das captações, comunicando os **resultados** precisos do que e quanto se está arrecadando ou foi arrecadado. O cultivo dos doadores envolve intensa comunicação também dos resultados dos investimentos feitos nos projetos para os quais a captação solicitou. E finalmente, envolve a comunicação

dos benefícios resultantes dos projetos implementados, tanto para a instituição quanto para a comunidade.

O terceiro, e talvez mais importante elemento do cultivo de doadores, é o **envolvimento**. Envolver os doadores prospectivos significa integrá-los nos projetos, rotinas e direcionamento da instituição e criar **compromissos**. É claro que o primeiro passo para o envolvimento é feito pela comunicação intensa do perfil, feitos e características da instituição. O envolvimento, porém, requer já uma atenção mais personalizada ao doador prospectivo, feita por responsáveis em todos os níveis na instituição.

O envolvimento, contudo, não acontece de forma única e integral, mas gradativamente. O primeiro estágio do envolvimento é denominado aqui de **integração**. Neste estágio, o doador conhece a instituição e sente-se perfeitamente confortável em sua estrutura e dependências. Esse é o estágio em que se situam a maioria dos doadores prospectivos de pequeno porte. Em geral, esse tipo de doador conhece a instituição ou unidade, está integrado, mas não se envolve com funções de importância. Pequenos doadores, no entanto, ao serem integrados, começam a envolver-se mais emocionalmente com a instituição ou sua unidade acadêmica e aumentam, gradativamente, sua doação. O aumento da doação requer atenção e identificação imediata, por parte da captação, reclassificando o doador – talvez como doador mediano. Deve-se modificar aí o tipo de comunicação, a forma de agradecimento e a densidade de convite para maior integração e envolvimento com a instituição. A captação não deve prejudicar os planos nem a predisposição para doação de seus prospectivos (medianos ou pequenos), mas continuar com a mesma atenção ao longo do tempo. Da mesma forma que os pequenos, os médios doadores podem tornar-se grandes doadores.

Grandes doadores, no entanto, precisam ser intensamente envolvidos e estarem **comprometidos** com a instituição, para doarem. As técnicas de envolvimento de grandes doadores são mais personalizadas e consomem tempo da alta administração da instituição. Por isso, é importante o envolvimento da alta administração da instituição e da unidade, com políticas e diretrizes que sinalizem claramente seu suporte pessoal à captação de recursos.

Finalmente, faz-se necessário notar que um importante componente do cultivo é o ato de **agradecer**. Agradecer faz parte da comunicação de cultivo, de integração e criação de

compromisso. A própria comunicação dos resultados transforma-se num ato de agradecimento e respeito pelos doadores, que são, de antemão, doadores prospectivos para as próximas campanhas da instituição.

5.5 Programas de Captação

A quinta fase da estratégia de captação refere-se à construção do portfólio de projetos com suas formas de captação. Os programas de captação, como já discutido na revisão da literatura, basicamente resumem-se a dois tipos de campanhas: as campanhas anuais e as de capital. As primeiras são de carácter permanente, existem ao longo do ano inteiro e captam recursos geralmente para as despesas operacionais, sem especificação de destino. As campanhas de capital são temporárias e, com tempo de realização, normalmente limitadas a alguns anos. Captam recursos para causas ou projetos específicos. Apesar de projetos que suportam ou justificam a causa da campanha estarem mais atrelados às campanhas de capital, pode-se desenvolver um portfólio de projetos com formas distintas de doação que mais se adequam a cada campanha. Por exemplo, doações testamentais são mais próprias de campanhas permanentes e envolvem um público doador mais senescente do que o público das campanhas de capital. Constituição e doação de fundos financeiros para sustentar projetos específicos são formas de doação mais próprias de campanhas de capital. Doações diretas em dinheiro, no entanto, podem ser próprias tanto de um tipo de campanha quanto de outro. A ilustração 10 mostra os elementos dos programas de captação.

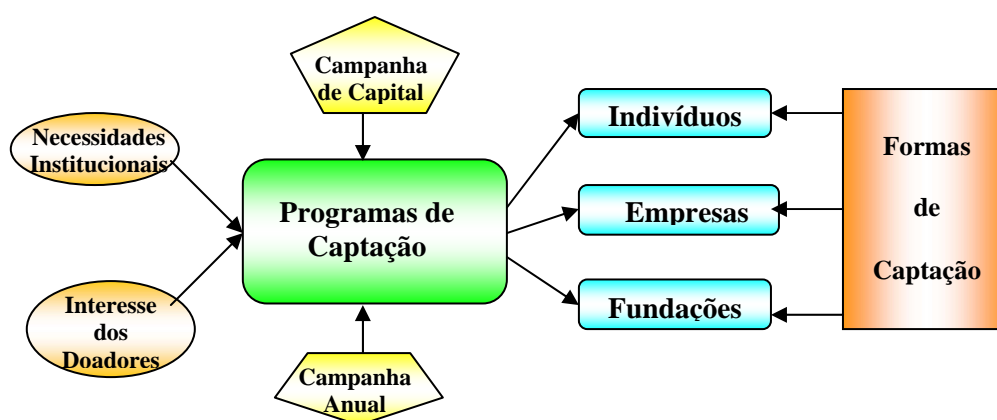


Ilustração 10 - Programas de Captação

A elaboração dos programas de captação começa sempre com a identificação de **necessidades institucionais**. Necessidades institucionais são aquelas que requerem atenção imediata por parte da administração da instituição e que precisam de alocação de recursos para sua solução. Prioridades institucionais podem ter origem em obsolescência de equipamentos, em necessidade de expansão, ou em requisitos incorporados a objetivos estratégicos da instituição, como por exemplo, qualidade dos serviços educacionais. As necessidades institucionais, no entanto, devem constituir uma lista de projetos flexíveis, estruturados de forma a servir aos interesses dos doadores. Portanto, na elaboração dos programas de captação, deve-se fazer um levantamento prévio das necessidades da instituição, de forma a ter-se um leque significativo de opção ou formas de doação.

Na forma de doação a cada projeto, o **interesse dos doadores** deve ser central. Projetos bem elaborados devem especificar suas necessidades de recursos, mas não serem fechados em relação às formas de doação. As 14 formas de captação listadas no capítulo anterior podem ser utilizadas como opção de doação, já que os entrevistados das IES brasileiras pesquisadas não vêem empecilhos legais. Existem limitações e até pouco estímulo na legislação nacional pertinente à doação, mas não impedimento. Como largamente apontado na literatura especializada já discutida, a doação é um ato de cunho fundamentalmente emocional e não racional. Assim, a disponibilização de diferentes formas de doações pode motivar grandes doadores em momentos oportunos. O que é preciso nas IES brasileiras é um maior conhecimento e investimento sério, em longo prazo, no cultivo de doadores.

5.6 Captação

As cinco fases anteriores da estratégia de captação têm uma finalidade única: fazer do ato da solicitação uma tarefa de êxito. No diagrama representativo da estratégia de captação, representa-se este ato como **captação**. Na captação, chama-se a atenção para dois aspectos importantes da estratégia: (a) segmentação da pirâmide e atribuições para captação dos segmentos; e (b) *timing* da campanha.

A segmentação da pirâmide é importante para identificar quantos são e, principalmente, quem são os grandes doadores. Da análise da literatura especializada, já apontada anteriormente,

acerca das pirâmides de captação, sabe-se que 90% dos doadores são de porte ou capacidade de doação pequena ou mediana. Somente 10% da pirâmide possui grande capacidade de doação. Panas (2005) e Edles (2006) afirmam que a doação não é um processo simétrico. Ao contrário, em termos de volume de doação, a pirâmide se inverte. Noventa por cento das doações provêm dos 10% superiores da pirâmide (grandes doadores) e somente 10% das doações provêm dos pequenos e médios doadores. Por isso, um grande esforço de cultivo e de solicitação da doação deve ser voltado para os 10% da pirâmide de doadores prospectivos.

Finalmente, alerta-se para o fato de que as campanhas devem mostrar exequibilidade de realização, isto é, de que vão atingir as metas propostas e os resultados esperados. Doadores querem doar para campanhas e projetos vencedores, e não a campanhas sem chances de sucesso. Uma tática comum, empregada nas campanhas de capital das IES norte-americanas, é lançar a público as campanhas somente após terem atingido pelo menos 50% de suas metas de arrecadação. Assim, até pelo menos arrecadar metade da meta pré-estabelecida, a liderança da campanha faz suas doações e trabalha na surdina.

5.7 Avaliação de Desempenho

O desempenho das estratégias de captação deve ser acompanhado e avaliado sistematicamente. Insiste-se que as estratégias sejam acompanhadas, monitoradas ao longo de sua execução para prevenir em tempo, erros, distorções e ineficiências. O sistema de avaliação deve levar em consideração, como indicadores de desempenho, as métricas e padrões de captação propostos originalmente nas metas de captação. Assim, o alcance das metas esperadas, ou o não atingimento de tais metas, deve ser cuidadosamente analisado em razão de suas causas. A identificação das causas responsáveis pelos resultados é o que vai gerar as lições a serem praticadas imediatamente ou a posteriori, nas atividades de captação.

Em resumo, propôs-se aqui algumas contribuições à formulação de estratégias de captação de recursos em Faculdades de Administração de IES brasileiras, de natureza pública ou privada. Tais contribuições enfatizam vários aspectos da estratégia de captação, possivelmente despercebidos ou ainda não devidamente explorados pelos captadores das IES nacionais pesquisadas. Os mais importantes, chama-se a atenção, são a definição prévia de uma política

e de diretrizes institucionais para a captação. A formalização da captação é fator importante na instituição, não somente como fonte alternativa para sustentabilidade econômica da instituição, mas também como mecanismo de desenvolvimento institucional. Um outro aspecto da estratégia é o envolvimento de voluntários, tanto na liderança da captação quanto na composição da equipe de captação. Ressalta-se aqui que o uso de voluntários também em outras áreas da IES (ensino, pesquisa, extensão e manutenção da infra-estrutura) pode ser de grande valia no suporte à sua sustentabilidade. Um terceiro aspecto é o posicionamento institucional em relação a seu público doador. Pode-se alvejar um foco nas empresas e fundações, mas jamais os indivíduos podem ser deixados de lado. Um quarto ponto refere-se ao preparo institucional como fundamento de mérito para a captação. E um quinto aspecto é o cultivo dos doadores prospectivos. Doadores precisam ser identificados e envolvidos na instituição, precisam criar compromissos com a instituição para tornarem-se reais doadores. As IES nacionais são ainda um pouco resistentes à presença de pessoas externas, da comunidade, em sua gestão. Acredita-se que tais contribuições, se praticadas de forma sistemática, possam ajudar a melhorar de forma mais eficaz a captação de recursos em IES no Brasil.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A proposta inicial deste trabalho foi a de estudar a questão da captação de recursos para faculdades de Administração de IES no Brasil. A razão de se estudar esse problema relaciona-se à questão da sustentabilidade econômica das IES brasileiras, tanto públicas quanto privadas. Tais questões são basicamente de duas origens. Primeiro, as IES públicas financiadas pelo Estado, sejam de responsabilidade do governo federal, estadual ou municipal, precisam a cada dia de mais recursos para investimentos em infra-estrutura, renovação de equipamentos e despesas com pesquisa; recursos esses que o Estado encontra dificuldades em disponibilizar. De outro lado, as IES privadas sem fins lucrativos que dependem quase exclusivamente de recursos das mensalidades de seus alunos. Esses recursos são também limitados e, geralmente, não conseguem financiar todos os investimentos de que precisam essas instituições para garantir a qualidade de seus cursos, a renovação da infra-estrutura e o financiamento da pós-graduação *stricto sensu* e pesquisa. Por fim, envolvendo ambos os tipos de instituição, constata-se o fato de que captação de recursos para IES no Brasil está ainda em caráter muito incipiente.

Como a captação de recursos, para as IES norte-americanas, é muito importante e já integrada ao seu orçamento, não haveria motivos, em princípio, para que as IES brasileiras não utilizassem esse tipo de captação como verdadeira fonte de receita orçamentária para suprir suas necessidades financeiras. Se é possível que a captação seja realizada no Brasil, já que existem experiências de êxito, uma pergunta de pesquisa surge imediatamente: qual(ais) seria(m) a(s) estratégia(s) adequada(s) de captação de recursos aplicável(is) à realidade brasileira? Neste trabalho, a pergunta afunila-se para as faculdades de Administração anexas às IES ou independentes.

Surgem os objetivos específicos dessa pesquisa, isto é, identificar as principais estratégias de captação de recursos utilizadas pelas IES norte-americanas, identificar ainda, na visão dos administradores e captadores das IES brasileiras selecionadas, os problemas de sustentabilidade econômica e estratégias de captação de recursos usadas correntemente pelas mesmas e, verificar a viabilidade de aplicação das estratégias de captação de recursos de IES norte-americanas à realidade do contexto brasileiro, nas respectivas faculdades de

Administração. Estes objetivos específicos compõem o objetivo geral dessa pesquisa, que é propor estratégias de suporte à sustentabilidade econômica de faculdades de Administração brasileiras, baseadas em experiências de êxito de captação de recursos de IES norte-americanas e brasileiras. A própria abordagem deste trabalho, dada a raridade de outros trabalhos sobre o assunto, é de caráter inédito. Assim, esta pesquisa é relevante não apenas pela sua abordagem, nova na realidade brasileira, mas também pelas contribuições científicas que espera-se tenha gerado, tanto para o amadurecimento da captação como campo de pesquisa, quanto pelas contribuições de caráter mais pragmático, para as práticas gerenciais dos que trabalham ou pretendem trabalhar com captação de recursos em IES.

A revisão da literatura enfocou a estratégia de captação de recursos e envolveu, basicamente, a questão da sustentabilidade econômica das instituições. Em seguida, aprofundou-se a questão da captação de recursos (estrutura e processos) para IES, incluindo-se também aspectos da cultura e da legislação como motivadores da doação. E por fim, reviu-se a questão do voluntariado.

A metodologia para esta pesquisa foi desenhada com base no método de estudo de caso (estudo de casos múltiplos) de três IES norte-americanas (uma pública e duas privadas) e três IES brasileiras (uma pública e duas privadas), todas com faculdade de Administração. A pesquisa foi feita com um protocolo simples de coleta de informações por meio de roteiro de entrevista e acesso a dados institucionais em documentos e na Internet. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, analisadas à luz de 5 parâmetros básicos: (1) contexto, origens e estrutura; (2) Papel e finalidades da captação; (3) Estratégias; (4) Cultura e Legislação; e (5) Voluntariado. Compilados os dados das entrevistas nas instituições norte-americanas, um roteiro já adaptado e enriquecido com as informações das IES norte-americanas foi aplicado nas congêneres brasileiras, com a diferença de que, nelas, a ênfase foi dada à viabilidade de execução de estratégias e formas de captação na realidade brasileira.

Os principais resultados indicaram que a captação nas IES norte-americanas é centralizada institucionalmente. Observou-se ainda, diferenças nos elementos de contexto, no papel e finalidades da captação, nos aspectos da cultura e legislação e no voluntariado. As diferenças de contexto relacionam-se, fundamentalmente, à tradição para a doação como valor social nos dois países. A cultura de doação nos EUA é muito forte e no Brasil isto ainda é muito

incipiente. As diferenças no papel e finalidades da captação são notadas pelo grau de formalização da captação nas instituições dos dois países e pela função da captação para a sustentabilidade econômica das instituições. As diferenças relativas aos aspectos de tributação, ou de benefícios fiscais decorrentes da doação, indicam maior favorabilidade da legislação norte-americana para as doações. Finalmente, as diferenças na questão do voluntariado mostram intenso uso deles para a captação (e outras tarefas institucionais) nas instituições norte-americanas em contraposição às congêneres nacionais.

Com relação à questão central desta pesquisa, as estratégias de captação para faculdades de Administração de IES brasileiras, não foram detectadas estratégias não passíveis de serem utilizadas pelas congêneres brasileiras. O que se observa é ainda uma grande incipiência na captação das IES brasileiras.

A partir disso, propôs-se estratégias de suporte à sustentabilidade econômica das IES, baseadas na captação de recursos, que julgou-se serem aplicáveis às IES brasileiras e/ou às suas unidades. Tais estratégias de captação consideram o contexto ou a necessidade de formalização da área de captação nas IES brasileiras por meio de estruturas organizacionais (Desenvolvimento ou Planejamento Institucional) e de políticas e diretrizes institucionais bem definidas. Sugerem também o envolvimento pessoal da alta administração da instituição às causas da captação e apontam seis fases que compõem e fundamentam a estratégia de captação em IES. Numa visão resumida do trabalho, esses foram os aspectos mais relevantes. Quais conclusões esta pesquisa pode apontar a partir da análise dos resultados obtidos?

6.1 Conclusões

As conclusões mais importantes desta pesquisa podem ser resumidas nas respostas obtidas para as perguntas de pesquisa e para os objetivos. Para responder às primeiras perguntas, propostas originalmente - *Que estratégias de captação de recursos são de fato utilizadas hoje pelas Faculdades de Administração de IES brasileiras?*- pode-se concluir que, na IES pública, a captação constitui-se de esforços independentes, desvinculados de uma política institucional para esse fim e de uma definição do papel e finalidades da captação para a instituição. A principal estratégia tem sido a solicitação direta a instituições e empresas para

cobrir despesas de eventos. Recentemente, tem havido um grande esforço para captação de recursos com base em incentivos fiscais, uma forma de usá-los por meio da lei Rouanet (projeto específico baseado na doação de uma obra do Instituto Tomie Ohtake para a FEA/USP). Esse, porém, não deverá ser o único caminho para a captação, dado o grau de dificuldade de adequação à lei para a maioria dos projetos de captação na área de Administração, já que essa lei está ligada diretamente a projetos culturais.

A experiência de captação do IBMEC SÃO PAULO foi direcionada pelas necessidades de recursos para construção de seu novo campus. Houve uma solicitação direta a pessoas e empresários do conhecimento de seu Diretor Presidente, planejador e realizador da campanha. A estratégia foi baseada na elaboração de um projeto de construção e equipagem de salas, que foram nomeadas sob o nome de pessoas ilustres na sociedade brasileira. Não houve, planejadamente, o preparo institucional, a construção de uma inteligência de captação, nem o posicionamento institucional. Houve apenas uma sensibilização das pessoas para o projeto e a solicitação direta.

A estratégia de captação da EAESP já é mais sofisticada. Há um posicionamento claro da instituição nos dois momentos de sua experiência de captação. No primeiro momento, a instituição direcionou-se mais para a captação junto a indivíduos e instituiu um programa permanente de captação, que continua em operação. No segundo momento, sua estratégia foi posicionar a instituição em relação às empresas, quase abandonando o cultivo dos indivíduos. A EAESP possui um sistema de inteligência de captação que lhe garante detalhes e consistência nas informações de doadores prospectivos e possui um programa, ainda incipiente, de cultivo de doadores (o café da manhã com as empresas). É nesse momento que, propositadamente, a instituição dá-se a conhecer aos empresários e seus gerentes. Assim, mesmo estando mais avançada que as outras IES brasileiras pesquisadas, a EAESP ainda precisa consolidar e transformar a captação em área de real desenvolvimento institucional.

Quanto à seguinte questão de pesquisa: - *Que estratégias de captação de recursos poderiam ser utilizadas pelas Faculdades de Administração de IES brasileiras, para melhorar sua sustentabilidade econômica, na visão dos seus administradores?* – pode-se concluir, como já apontado, que não há, no Brasil, restrição de uso das estratégias de captação utilizadas pelas congêneres norte-americanas. Ficou claro que parece não haver sensibilidade ou momento

institucional nas instituições brasileiras pesquisadas para implementar a captação no nível de sofisticação das suas congêneres norte-americanas. As experiências de captação das três instituições brasileiras, porém, indicam, com muita certeza, que a captação de recursos no Brasil para IES é perfeitamente possível e exequível. É preciso apenas constituir a captação com papel e finalidades específicas, uma clara política de institucionalização da captação determinada pela alta administração e a implementação de estratégias consistentes.

Quanto aos objetivos específicos, prefere-se respondê-los dentro dos parâmetros do constructo da pesquisa, para manter a lógica obedecida em seu desenho original: Contexto, Origem e Estrutura – Papel e Finalidades – Estratégias – Cultura e Legislação – e Voluntariado. Esses cinco parâmetros contêm as três propostas básicas dos objetivos: principais estratégias de captação de recursos das IES norte-americanas, questões sobre os problemas de sustentabilidade econômica das IES brasileiras e aplicabilidade das estratégias de captação de recursos usadas pelas IES norte-americanas à realidade brasileira.

A – Contexto, Origens e Estrutura:

- 1) As IES norte-americanas e suas faculdades de Administração anexas apresentam um sistema de captação de recursos bastante avançado em estrutura, organização e eficiência em relação às congêneres nacionais.

Nas congêneres brasileiras pesquisadas, a captação formalizada mais antiga começou há cerca de 15 anos. É a que tem a captação mais desenvolvida e eficiente. Infelizmente, os dados da captação são restritos à instituição e seus doadores, não podem ser analisados por fontes externas, como pesquisadores acadêmicos. As outras duas instituições começaram há cerca de dois ou três anos suas experiências em captação e continuam ainda como atividades informais. Apesar de seus primeiros resultados, observa-se um lento avanço em sua estruturação. Assim, as estratégias de captação das congêneres brasileiras não são maduras nem sofisticadas.

Em relação aos problemas de sustentabilidade econômica das IES brasileiras pesquisadas, as respostas foram díspares, mas coerentes com a natureza constitutiva e maturidade das mesmas. No caso da FEA/USP, os problemas de sustentabilidade econômica estão restritos

aos já citados problemas de engessamento orçamentário da instituição pública. Como não podem gerar renda, fontes alternativas de recursos como as fundações de apoio, como a Fundação Instituto de Administração (FIA) passam a ser soluções cada vez mais distantes, já que a USP está restringindo cada vez mais o uso de fundações para a cobrança de cursos de especialização. Manter-se é viável, porém, atualizar-se, expandir-se e introduzir mudanças evolutivas é e continuará sendo um problema sério, de acordo com o Dr. Azzoni, diretor da FEA/USP.

Nas instituições privadas, as respostas foram semelhantes. Os recursos para a sustentação dependem essencialmente das mensalidades. A EAESP, segundo seu diretor, Dr. Meirelles, depende cerca de 95% das mensalidades. O IBMEC SÃO PAULO, segundo o Dr. Haddad, depende 100%. Na primeira, porém, há um esforço grande para gerar fontes alternativas por meio da captação de recursos junto às empresas. Neste momento, os recursos podem não ser necessariamente em dinheiro, mas restaurações e equipagem direta de salas de aula, que certamente representam uma eficiente solução de suporte à sua sustentabilidade.

B – Papel e Finalidade

- 2) Genericamente, as IES norte-americanas e suas faculdades de Administração anexas apresentam a captação de recursos institucionalmente formalizados e centralizados.

Todas as três IES norte-americanas pesquisadas possuem a área de *Advancement* e/ou Desenvolvimento Institucional. Nessas instituições, a captação de recursos faz parte de sua estrutura.

- 3) No caso das três IES brasileiras pesquisadas, apenas uma possui a área de captação formalizada.

Mesmo assim, não há uma política institucional formalizada que dê à captação um papel e finalidades preponderantes institucionalmente. Nas outras duas IES, a captação é inexistente como um mecanismo institucionalizado.

- 4) As IES norte-americanas e suas faculdades de Administração anexas usam a captação de recursos como principal suporte financeiro para o desenvolvimento institucional.

A análise das fontes de receitas de pelo menos duas das IES norte-americanas mostra que captação é item orçamentário e configura-se como um indispensável mecanismo de sustentabilidade financeira das instituições, permitindo-lhes avanços em infra-estrutura, pesquisa e recursos humanos. No caso da NSU, apesar das mensalidades serem a principal fonte de recursos, a instituição iniciou um compromisso de captação, aumentando seu *endowment* para cerca de US \$ 40 milhões nos últimos sete anos.

- 5) Nas IES brasileiras e/ou faculdades de Administração pesquisadas, o papel e finalidades da captação é ainda de importância periférica à sustentabilidade institucional.

Em todas as IES brasileiras, a captação é vista como item periférico, sem compromisso orçamentário. A sustentabilidade econômica dessas instituições permanecem sendo pelas verbas do Estado de um lado e pelas mensalidades dos alunos, de outro.

- 6) Nas IES brasileiras e/ou faculdades de Administração pesquisadas, a captação não é utilizada como mecanismo de suporte ao desenvolvimento institucional.

Seja por consequência da incipiência das atividades de captação, seja por inexistência de política e diretrizes institucionais para esse fim que lhe dêem esse papel, a captação não adquiriu ainda importância nas questões estratégicas e estruturais que determinam o desenvolvimento institucional.

C - ESTRATÉGIAS

- 7) As estratégias de captação de recursos nas IES norte-americanas e suas faculdades de Administração anexas pesquisadas concentram-se mais em formas de sensibilizar indivíduos a doar do que em formas de atingir empresas e fundações, equilibrando garantias e necessidades institucionais com interesse e conveniência dos doadores.

Dado o contexto ambiental favorável (cultura para a doação e legislação de incentivo à doação), as estratégias, sensíveis às estatísticas, focam o esforço da captação sobre indivíduos, divididos em grupos de grandes, médios e pequenos doadores. Certamente, o maior esforço do cultivo para a doação é centrado nos grandes doadores.

- 8) Na percepção dos entrevistados das IES brasileiras, as estratégias de captação de recursos utilizadas nas IES norte-americanas e suas faculdades de Administração anexas são todas, em princípio, aplicáveis à realidade de suas congêneres nacionais.

De fato, sob o ponto de vista dos entrevistados das IES brasileiras pesquisadas, nenhuma das estratégias usadas pelas congêneres norte-americanas seria inaceitável à realidade brasileira. O fundamento da estratégia de captação de recursos para instituições educacionais é o aspecto emocional que predispõe as pessoas para a atitude doadora.

Até o momento, a IES pública brasileira pesquisada (FEA/USP), tem se utilizado das fundações de apoio como a FIA, para captar recursos extra-orçamentários para suas necessidades. Correntemente, a FEA inicia um sério trabalho de estruturação de sua área de captação de recursos, para melhorar seus problemas de sustentabilidade econômica. A EAESP está mais avançada em suas atividades de captação, mas percebe que, dada à sua maturidade, já é tempo de investir nos indivíduos (ex-alunos) mais fortemente do que apenas em empresas. O IBMEC SÃO PAULO é ainda uma instituição muito jovem e deve preparar-se para construir e realizar uma estratégia eficiente de captação de recursos, no futuro próximo, de acordo com suas forças institucionais mais significativas.

- 9) Em suas estratégias de captação, as IES norte-americanas pesquisadas valem-se de um Conselho Administrativo da Campanha, externo à instituição, com grande poder de doação e de captação.

Todas as campanhas lançadas pelas IES norte-americanas pesquisadas são movidas por líderes da comunidade, ex-alunos ou amigos da instituição abastados financeiramente, capazes de fazer grandes doações, muito ativos para captar e, ao mesmo tempo, com grande poder de persuasão sobre seus pares.

D – CULTURA E LEGISLAÇÃO

- 10) Apesar das características culturais e de legislação serem quase opostas nos dois países, as experiências de captação nas IES pesquisadas no Brasil mostram que a doação existe e pode ser explorada com sucesso.

Contrárias ao paradigma comum de que a inexistência de cultura e a falta de incentivos fiscais para a doação seriam impeditivos quase intransponíveis, as campanhas de captação realizadas pelas IES brasileiras pesquisadas, apesar de serem campanhas com metas de captação pequenas, alcançaram pleno êxito. Isso prova que cultura e legislação não são impeditivos para a captação.

- 11) As estratégias de captação de recursos usadas pelas IES norte-americanas não apresentam qualquer aspecto que poderia ser classificado como ilegal, segundo a legislação brasileira.

Como são estratégias centradas, principalmente, na sensibilização dos doadores prospectivos, ou no caso de empresas, na capacidade técnica da instituição, não há nada que possa ser taxado de ilegal.

- 12) Na percepção dos entrevistados das IES brasileiras, a isenção ou desconto de imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas não garante motivação para doar. A doação é um ato voluntário, movido por decisão de caráter emocional e não racional.

As experiências de captação das IES brasileiras comentadas anteriormente confirmam essa conclusão.

E - VOLUNTARIADO

- 13) Voluntários nas IES norte-americanas pesquisadas são um grande contingente (em cada instituição acima de 1000 pessoas, em caráter permanente) e se envolvem com quase todo tipo de questões, desde simples captura de informações, orientação

profissional, conferencistas, juizes de eventos e membros de conselhos administrativos, até grandes programas de captação.

O cultivo do voluntariado e a transparência sobre a presença de voluntários em quase todos os níveis das atividades administrativas e acadêmicas nas IES estrangeiras pesquisadas são grandes e demonstram uma postura aberta à comunidade e desejosa de seu envolvimento.

- 14) Voluntários constituem uma preciosa mão-de-obra bastante utilizada pelas IES norte-americanas em suas campanhas de capital. Sem eles, as campanhas não decolam ou simplesmente tornam-se impossíveis de serem realizadas.

Além de constituírem mão-de-obra com custo zero para a captação e para várias outras atividades na instituição, nenhuma campanha de captação prescinde de voluntários, quer na liderança de captação da campanha, quer nas atividades de base.

- 15) Em nenhuma das IES brasileiras pesquisadas existem voluntários na captação, e parece existir pouco interesse no envolvimento destes nas questões institucionais.

Mesmo na EAESP-FGV, que possui um Conselho Diretivo externo de ilustres para orientação estratégica das questões institucionais, todas as pessoas envolvidas com a captação são funcionários remunerados. O voluntariado é um mecanismo quase inexistente nas IES pesquisadas, à exceção da USP, que permite a utilização de voluntários, de forma restrita em suas unidades.

6.2 Recomendações

Pode-se fazer dois tipos de recomendações para esta pesquisa. Uma de caráter mais pragmático, direcionada aos interessados e coordenadores de captação nas IES brasileiras, e outra de caráter mais científico, para acadêmicos e estudiosos da captação em instituições educacionais. Sob o ponto de vista mais pragmático, recomenda-se que os responsáveis pela estruturação e organização da captação nas instituições atentem para as premissas que estão

por trás das sugestões de estratégias de captação. Tais premissas envolvem, primeiramente, o comprometimento da alta administração da instituição, por meio da institucionalização da captação e emissão de políticas e diretrizes bem definidas para esta área. Nessas políticas, o papel e as finalidades da captação devem estar estabelecidos, porque é delas que decorre a capacidade de desenvolvimento institucional com origem na captação. Se o papel da captação for periférico, sua força será insignificante e pode cair no descrédito, transformando-se mais em estorvo do que em uma real ajuda para a instituição. Se esse mesmo papel for central na questão da sustentabilidade, então torna-se o principal agente para as transformações desejadas na instituição. Assim, a captação passa a envolver e comprometer a todos, especialmente a alta administração, nas questões que sustentam suas atividades.

Recomenda-se que, na implementação da captação, sejam utilizadas as sugestões para a formulação de estratégias de captação, descritas no capítulo anterior. A adoção das sugestões implica o desenvolvimento preliminar de competências e necessidades internas da instituição, um posicionamento equilibrado com relação aos doadores prospectivos e um adequado cultivo destes. E, finalmente, as premissas supõem o uso de voluntários no processo de captação. É essencial que as IES brasileiras sejam mais permeáveis às suas comunidades, envolvam mais os doadores prospectivos e aprendam a solicitar.

Sob o ponto de vista científico, sugere-se novas pesquisas ou continuação desta pesquisa sob aspectos ainda não explorados, pois no Brasil, o campo de estudos da captação de recursos para IES é quase inexplorado. Continuações desta pesquisa poderiam explorar, por exemplo, os processos de cultivo de grandes doadores. De que forma a instituição deve envolver grandes doadores no Brasil e como seria o cultivo dos mesmos.

Outra área de pesquisa que poderia ser explorada mais profundamente é a relacionada ao preparo institucional para a captação. O que é e como é desenvolvida a credibilidade institucional e como a credibilidade da instituição é percebida por empresas doadoras e por grandes doadores no contexto brasileiro.

Pesquisas que avancem no conhecimento do campo da captação poderiam organizar os vários conhecimentos resultantes de outras pesquisas, com bases científicas suficientes para tornar esse campo aceito pela academia. Esses estudos também seriam de grande utilidade para o

desenvolvimento do lado científico e não apenas prático, da captação. Por fim, sugere-se pesquisas nas áreas de tendências da captação, já apontadas na revisão da literatura, como a transformação de teorias em práticas gerenciais na captação; a inteligência para captação de recursos; e a aplicação de teorias de outras áreas do conhecimento à captação, todas usando a aplicabilidade na realidade brasileira. Espera-se que esta área, cientificamente pouco conhecida e de práticas gerenciais ainda incipientes no Brasil, possa crescer e tornar-se um mecanismo alternativo de sustentabilidade econômica para as IES brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Ieda; ALVAREZ, Rodrigo. **A técnica a serviço da aproximação com os doadores**: marketing de relacionamento nos Doutores da Alegria. *Integração Revista Eletrônica do Terceiro Setor*. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano5/16/financiadores.htm>. Acessado em: 29/06/2005.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas de Planilhas Excel. Editora Atlas, São Paulo, 2003.

_____. **Planejamento estratégico para unidades e departamentos da USP**: uma proposta de arquitetura, modelo e condução do processo. 2004. 147f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

AMARAL, Nelson Cardoso. **Financiamento da Educação Superior**: Estado x Mercado. Piracicaba (SP): Editora Unimep, 2003.

AZEVEDO, José Carlos de. **A Universidade Pública Deve ser Paga? Sim**. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoe/polemica/144001.htm>. Acesso em: 20/06/2005.

BRASIL. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional (LDB). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm . Acesso em: 02/07/2005.

_____. Decreto Nº 2.207, de 15 de abril de 1997. Regulamenta o sistema federal de ensino e dá outras providências. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/CCIVIL/decreto/D2207.htm> . Acesso em: 04/05/2006a.

_____. Constituição Federal (1988). Capítulo III, artigos 210 e seguintes. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 30/06/2006b.

_____. Constituição Federal (1988). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 30/06/2007.

_____. Constituição Federal (1988). Artigo 150 e 213. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm Acesso em: 30/06/2007a.

_____. Lei N° 8.313 de 23 de dezembro de 1991. Institui o Programa Nacional de Incentivo à Cultura e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8313cons.htm. Acesso em: 02/07/2007b.

_____. Decreto N° 5.761 de 27 de abril de 2006. Regulamenta a Lei N° 8313/91 (Lei Rouanet). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5761.htm . Acesso em: 02/07/2007c.

_____. Lei N° 9.532 de 10 de dezembro de 1997. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9532.htm. Acesso em: 02/07/2007d.

_____. Secretaria da Receita Federal. Instrução Normativa SRF N° 113, de 21 de setembro de 1998. Dispõe sobre as obrigações de natureza tributária das instituições de educação. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/Ant2001/1998/in11398.htm>. Acesso em: 02/07/2007e.

_____. Lei N° 9.608 de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o Serviço Voluntário e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9608.htm. Acesso em: 02/07/2007f.

_____. Lei N° 9.249 de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda de pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9249.htm . Acesso em: 02/07/2007g.

_____. Decreto N° 3.000 de 26 de março de 1999. Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3000.htm . Acesso em: 02/07/2007h.

_____. Lei N° 8.248 de 23 de outubro de 1991. Dispõe sobre a captação e competitividade do setor de informática e automação e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8248.htm . Acesso em: 02/07/2007i.

_____. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei N° 1.007 de 2003. Permite ao contribuinte do imposto de renda deduzir do imposto devido parte das doações feitas a entidades de ensino público superior. Disponível em: http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=115772. Acesso em: 02/07/2007j.

BRITO CRUZ, Carlos Henrique. **Em defesa da Universidade Pública**. Disponível em: <http://www.ifi.unicamp.br/~brito/artigos/oesp-18032002.pdf>. Acesso em: 18 /06/2005.

BROCE, Thomas E. Fund Raising. *The guide to Raising Money from Private Sources*. 2nd ed. University of Oklahoma Press, Norman, Publishing Division of the University, 1986.

BRUBACHER, J.S., RUDY, W. *Higher Education in Transition – a history of American colleges and universities*. 4th ed. New York: Transaction Publishers, 1997.

BRUNEFORTH, Michael; MOTIVANS, Albert; ZHANG, Yanhong. *Investing in the Future: Financing the Expansion of Educational Opportunity in Latin America and the Caribbean*. UNESCO, Institute for Statistics, Montreal, Canadá, 2004. Disponível em: www.unesco.org. Acesso em: 30/06/2005.

BURNETT, Kent. *Relationship Fundraising: A Donor Based Approach to the Business of Raising Money*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

CAFARDO, Renata. **Universidades já contam com doações**. O Estado de São Paulo. São Paulo, 8/05/2005. Caderno VIDA&. Ensino Superior: Dinheiro Extra. p. A18.

CAMBRIDGE ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY. **Dicionário Cambridge Avançado para Aprendizes**. Versão 1.0 em CD-ROM multimídia. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 2003.

CAMPBELL, David. *High-End Strategic Alliances as Fundraising Opportunities*. *Nonprofit World*. v.19, no.5, p.8-12, 2001.

CHAUÍ, Marilena. **Ideologia Neoliberal e universidade**. In OLIVEIRA, Francisco de e PAOLI, Maria Célia (Orgs.). *Os Sentidos da Democracia Política de Dissenso e a Hegemonia Global*. Petrópolis (RJ): Vozes, 1999.

_____. **A Universidade Operacional**. Disponível em: http://www1.uol.com.br/fo1/brasil5000/dc_1_3htm. Acesso em: 17/06/2005.

CICONTE, Barbara L.; JACOB, Jeane G. *Fundraising basics: A Complete Guide*. 2nd ed. Sudbury (MA): Jones and Bartlett Publishers, 2004.

CODAGE. **Demonstrativo do Balanço Orçamentário do Exercício de 2005**. Coordenadoria de Administração Geral da Universidade de São Paulo. Divisão de Contabilidade Geral do Departamento de Finanças. Mimeografado, 2006.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORULLÓN, Mónica. **Trabalho Voluntário**. Brasília (DF): Conselho da Comunidade Solidária, 1996.

COTTLE, Michelle. *Fund raising 101*. *The Washington Monthly*. v.30, n.9, p. 14-16, 1998.

CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks (CA): Sage, 1994.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2003.

CRUZ, Célia Meirelles. **Entrevista com Célia Cruz**: Contribuições para captadores de recursos. *Integração*. Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano5/13/opiniaio.htm>. Acesso em: 01/07/2005.

CUMMINGS, L.; STAW, B. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich (CT): Jai Press, 1985.

DAL RIO, Maria Cristina. **O Trabalho Voluntário - uma questão contemporânea e um espaço para o aposentado**. São Paulo: Editora Senac, 2004.

DANTAS, Rodrigo. **Em defesa da universidade pública**. Disponível em: <http://www.adunb.org/>. Acesso em: 29/06/2005.

DOHME, Vania. **Voluntariado equipes produtivas**: Como liderar ou fazer parte de uma delas. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

DOMENEGHETTI, Ana Maria. **Gestão do Trabalho Voluntário em Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

DOVE, K. E. *Conducting Successful Capital Campaign*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

DROSDOWSKI, Mark J. *Teed off*. *The Chronicle of Higher Education*. V. 53, N 10, p. C3, 2006. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1171060001&sid=1&Fmt=3&clientId=57113&RQT=309&VName=PQD>. Acesso em: 26/02/2007.

EDLES, L.Peter. *Fundraising – Hands-on Tactics for nonprofit Groups*. 2 ed., New York: McGrawHill, 2006.

EDWARDS, R.L.; BENEFIELD, E.A.S.; EDWARDS, J.A.; YANKEY, J.A. *Building a Strong Foundation*. Washington (DC): Nasw Press, 1996.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*. v.14, no.4, p. 532-550, 1989.

ERBANO, Luiz Afonso Caprilhone. **O “Fundraising” como Instrumento de Captação de Recursos para Instituições de Ensino Superior sem fins lucrativos no Brasil**. 2003, 122f.

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FARB, C. *The Fine Art of Fundraising*. Cincinnati (OH): Emis Books, 2004.

FAVERO, M.L.A. *A Universidade Brasileira em Busca de sua Identidade*. Petrópolis(RJ): Vozes, 1977.

FEA/USP – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE da UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **História**. Disponível em: <http://143.107.88.81/PortalFEA/Default.aspx?idPagina=369>. Acesso em: 05/07/07a.

_____. **Destaques: Evolução dos Formados**. Disponível em: <http://www.fea60anos.com.br/br/> . Acesso em: 05/07/07b.

FGV–EAESP - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS DE SÃO PAULO. **Missão - Histórico**. Disponível em: http://www.fgv.br/fgv/idx_historico.asp. Acesso em: 03/04/06.

_____. ASDI - **Assessoria de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <http://www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=ENIDMRSQ> . Acesso em: 20/05/07a.

_____. ASDI - **Assessoria de Desenvolvimento Institucional - Missão**. Disponível em: <http://www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=ENIDMKWM>. Acesso em: 20/05/07b.

_____. **Relatório de Colaborações Programa Comunidade GV**. Disponível em: <http://www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=HLFCSKPK> . Acesso em: 20/05/07c.

FIGUEIREDO, Renata B. **Eventos Especiais: uma das muitas estratégias para se captar recursos. Será que é só isso?** Integração Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano5/20/financiadores.htm> Acesso em: 29/06/2005.

FIRSTENBERG, P. B. *Philantropy's Challenge: building nonprofit capacity through venture grantmaking*. New York: The Foundation Center, 2003.

FIU – Florida International University. **History**. Disponível em: http://www.fiu.edu/docs/brief_history2.htm. Acesso em: 15/06/07a.

_____. **History: From Adolescence to Adulthood**. Disponível em: http://www.fiu.edu/docs/brief_history3.htm . Acesso em: 15/06/07b.

_____. **History: Achieving the University's Vision**. Disponível em: http://www.fiu.edu/docs/brief_history4.htm . Acesso em: 15/06/07c.

_____. **Quick Facts.** Disponível em: <http://w3.fiu.edu/irdata/portal/quickfacts.htm#Colleges> . Acesso em: 15/06/07d.

_____. **Facts at a Glance.** Disponível em: http://www.fiu.edu/docs/about_fiu.htm . Acesso em: 20/06/07e.

_____. **Annual Report 2005-06.** Disponível em: http://finance.fiu.edu/shared/annual_reports.html . Acesso em: 15/06/07f.

FLANAGAN, Joan. **Successul Fundraising.** 2nd ed. Chicago: Contemporary Books, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1987.

GOIS, Antônio. **Verba maior para instituições federais divide opiniões.** Folha de São Paulo on line. Disponível em: <http://www1.folha.uol.br/folha/educacao/ult305u17014.shtml>. Acesso em: 06/03/2005.

GOLDSCHMIDT, Andréa. **Pequenos Eventos para Captação de Recursos.** Integração - Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/07/financiadores.htm>. Acesso em: 01/07/2005a.

_____. **Prospecção de doadores e parceiros.** Integração - Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/05/financiadores.htm>. Acesso em: 01/07/2005b.

_____. **Análise SWOT na captação de recursos – avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.** Integração - Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/financiadores.htm>. Acesso em: 01/07/2005c.

GOSLING, J.; MINTZBERG, H. **Management Education as if Both Matter.** Management Learning, Vol. 37, No. 4, p. 419-428, 2006.

GORDON, Judith, R. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior.** Boston: Allyn & Bacon, 2001.

GRACE, J. D. **Trends in Fundraising Research.** In: Educational Fund Raising. Westport (CT): Oryx Press, 1993. p. 380-388.

GROBMAN, Gary M.; GRANT, Gary B. **Fundraising online: using the internet to raise serious money for your nonprofit organization.** Reference and Research Book News. V. 21, N 4, 2p., 2006. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1203401371&sid=1&Fmt=3&clientId=57113&RQT=309&VName=PQD> . Acesso em: 03/04/2007.

GROSSI, Ester. **LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação** – Lei N 9.394/96. Editora DP&A, 1998.

HART, Ted; GREENFIELD, James M.; GIGNAC, Pamela M.; CARNIE, Christopher. *Major Donors*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 2006.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. *Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content*. Strategic Management Journal, v.8, p. 135-147, 1987.

HODGKINSON, V.A., WEITZMAN, M.S., NOGA, S.M., GORSKI, H.A. *Giving and volunteering in the United States: Findings from a national survey*. Washington (DC): Independent Sector, 1992.

HOUAISS, A. **Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**. v.1.0.5a. Instituto Antônio Houaiss, Lisboa: Ed. Objetiva, 2002.

IBMEC SÃO PAULO. Institucional – Histórico. Disponível em: <http://www.ibmecsp.edu.br/inst/pages.php?recid=41>. Acesso em: 07/07/07a.

_____. **A Instituição**. Disponível em: <http://www.ibmecsp.edu.br/inst/pages.php?recid=44&topid=5>. Acesso em: 07/07/07b.

_____. **Relatório Anual 2006**. Disponível em: <http://www.ibmecsp.edu.br/inst/pages.php?recid=56> . Acesso em: 07/07/07c.

INDEPENDENT SECTOR. *Giving and Volunteering in the USA*. Disponível em: <http://www.independentsector.org/programs/research/gvresources.html>. Acesso em: 15/05/07.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA. **Tipos de Instituição de Educação Superior**. Disponível em: http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/tipos_de_instituicao.stm. Acesso em: 18/04/2006a.

_____. INSTITUTO NACIONAL DE ESTATISTICA E PESQUISA. **Censo do Ensino Superior Brasileiro de 2003**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior>. Acesso em: 13/06/2006b.

_____. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA. **Gastos com educação**. Disponível em: http://www.inep.gov.br/estatisticas/gastoseducacao/textos_publicados.htm. Acesso em: 13/06/2005.

JONES, J. *Fun whith Fundraising. Dance Teacher*. V. 28, N 3, p.60-63, 2006. Disponível em:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1017963481&sid=2&Fmt=4&clientId=57113&RQT=309&VName=PQD>. Acesso em: 07/04/2007.

KAPLAN, A. E. (editor) *Giving USA – 1995*. New York: AAFRC Trust for Philanthropy, 1995.

KEESING, Roger M. *Theories of Culture*. In: SIEGEL, B.J.; BEALS, A.R.; TYLER, S.A. (Coord.) Annual Review of Anthropology. V.3, Palo Alto (CA): Annual Reviews Inc., 1974.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs (NJ): 1995.

LARAIA, Roque de B. *Cultura – um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A Construção do Saber*. Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEIBELL, D. T.; Daniels, D. L. *Got Real State?* Trusts & Estates. V.145, N 12, p.20-26, 2006. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1183288501&sid=1&Fmt=3&clientId=57113&RQT=309&VName=PQD>. Acesso em: 03/04/2007.

LEVI, B. R. ; CHERRY, L. R.(Org). *The NSFRE Fund-Raising Dictionary*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 1996.

LINTON, Ralph. *O Homem*. 13. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

LOBO, Maria Beatriz de C. M. *A Difícil Relação entre as Exigências Legais e de Qualidade e os Padrões de Financiamento do Ensino Particular*. Revista Estudos da ABMES, no. 27, 2000. Disponível em <http://www.loboeassociados.com.br/artigos/07.htm> . Acesso em: 30/06/2005.

LONGMAN, *Dicionário Escolar Inglês-Português; Português-Inglês*. Versão CD-ROM multimídia. São Paulo: Sonopress, Ind. Com. Fonográfica, 2004.

MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. *Configurações estruturais em organizações universitárias*. Florianópolis: Insular, 1998.

MANES, Juan Manuel. *Marketing para Instituciones Educativas*. Barcelona (ES): Granica, 1997.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Técnica de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

MARTINS FILHO, José. **Universidade Pública deve ser Paga?** Não. Disponível em <http://www.terra.com.br/istoe/polemica/144001.htm>. Acesso em: 17/06/2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento, execução e análise**. v.1, São Paulo : Atlas, 1993.

McCARTHY, B., LEAVY, B. *Phases in the strategy formation process: an exploratory study of Irish SMEs*. Journal of the Irish Academy of Management, v. 21, n. 2, p. 47-60, 2000.

McMASTER, Mark. *Selling a Good Cause. Sales and Marketing Management*. v.153, n.8, p. 62, 2001.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. Stanford (CA): Stanford Business Book, 2003.

MILLER, A.; DESS, G.G. *Assessing Porter's (1980) model in terms of its generability, accuracy and simplicity*. Journal of Management Studies, v.30, n.4, p.553-585, July, 1993.

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior - FIES**. Relatório Annual 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/nova/fies4.pdf> . Acesso em: 26/02/2006.

_____. **Anteprojeto de Lei (Estabelece normas gerais da educação superior, regula a educação superior no sistema federal de ensino e dá outras providências)**. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/reforma/Documentos>. Acesso em: 23/06/2005a.

_____. **Programa Universidade para Todos – PROUni**. Disponível em: <http://prouni.mec.gov.br/prouni/>. e <http://noticias.uol.com.br/educacao/especiais/prouni.jhtm>. Acesso em: 30/06/2005b.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3. ed., São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Os 5 “p”s da estratégia**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. and LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIXER, Joseph R. *Principles of Professional Fundraising: Useful foundations for successful practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

MOMENTUM: *The Campaign for the University of Miami*. Prospecto de lançamento da Campanha de Capital da UM. Outubro, 2003.

MOREIRA, D.A. **Analfabetismo funcional**: o Mal nosso de cada dia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MULLER, S. *The definition and Philosophy of Institutional Advancement*. In: A. Wesley Rowland, Handbook of Institutional Advancement. p. 1-20. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

NOVA - Nova Southeastern University. **Gift Planning**. Disponível em: <http://www.nova.edu/cwis/development/giftplanning.html>. Acesso em: 07/12/2006.

_____. **History**. Disponível em: <http://hpd.nova.edu/aboutus/history.html>. Acesso em: 06/06/07a.

_____. **Dados institucionais**. Disponível em: <http://www.nova.edu/cwis/description.html>. Acesso em: 12/06/07b.

_____. **Dados institucionais**. Disponível em: <http://www.nova.edu/cwis/urp/description.html>. Acesso em: 12/06/07c.

_____. **Dados institucionais**. Disponível em: <http://www.nova.edu/cwis/president/forms/pop2006.ppt#300,4,A>. Acesso em: 12/06/07d.

_____. **Financial Report 2005-06**. Disponível em: http://www.nova.edu/cwis/president/forms/annual_report.pdf. Acesso em: 10/06/07e.

PANAS, Jerold. Megagifts. *Who gives them, who gets them*. 2nd. ed., Medfield (MA): Emerson & Church, 2005.

PASTORE, José. *Science and Technology in Brazilian Development. Proceedings of the Symposium of National Academy of Science*. Washington, DC. October. 37 p., 1976.

PEREIRA, Custódio F. de J. **Captação de Recursos**. São Paulo: Ed. Mackenzie, 2001.

_____. **Sustentabilidade e Captação de Recursos na Educação Superior no Brasil**: o caso Mackenzie. 2005, 207f. Tese (Doutorado em História Econômica) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

_____. **Sustentabilidade e Captação de Recursos na Educação Superior no Brasil.** São Paulo: Editora Saraiva, Editora Mackenzie, 2007.

PESSOTTO, Carla. **Caso de Amor com os livros: José Midlin.** Disponível em: <http://www.escriitoriodolivro.org.br/oficios/mindlin.html> . Acesso em: 29/05/07.

POPPER, Karl. **Lógica das Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1978.

PORTER, M. **Generic strategies: toward a comprehensive framework.** *Advances in strategic Management*, v. 5, p. 01-67, 1988.

_____. **Competição – On Competition.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTUGAL, Lisa M. **Tricks of the Trade: a report on contemporary grantsmanship and fundraising practices.** *Higher Education Perspectives*, V. 2, n. 3, 2006. Disponível em: <http://aries.oise.utoronto.ca/highered>. Acesso em: 18/09/2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro.** 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

QUINN, James B. **Empresas muito mais Inteligentes.** São Paulo: Makron, 1996.

RAD, Niro. **Care in the e-community.** *IT Week*. 22 Jan., 2007. p.18. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1201067631&sid=1&Fmt=3&clientId=57113&RQT=309&VName=PQD> . Acesso em: 27/03/2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: A batalha pela sua mente.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior.** Florianópolis: Insular, 1999.

RODRIGUES, Leonel Cezar. **Empreendedorismo Institucional – Construindo a Instituição de Ensino Superior Brasileira.** 2006. 85f. Tese de Pós-Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. São Paulo, 2006.

ROSSO, H.A. *Achieving Excellence in Fund Raising*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

ROWLAND, W.A. *Handbook of Institutional Advancement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SACS – Southern Association of Colleges and Schools. Associação Sulina de Escolas e Faculdades. Disponível em: <http://www.sacscoc.org/pdf/weblist092606.pdf>. Acesso em: 12/06/07.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SALAMON, L.M. *America's Nonprofit Sector: a primer*. 2nd ed. New York: The Foundation Center, 1999.

SANTOS, Rubens da Costa. **Doador: características principais e possíveis preocupações**. Integração - Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano5/14/financiadores.htm>. Acesso em: 01/07/2005.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHNEIDER, M. *Tip Sheet: leveraging media attention for fundraising*. Public Relations News. V. 63, N 4, 4 p., 2007. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1204845451&sid=1&Fmt=3&clientId=57113&RQT=309&VName=PQD> . Acesso em: 30/04/2007.

SCHWARTZ, Howard M.; DAVIS, Stanley M. *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. Organizational Dynamics. Summer, p. 30- 47, 1981.

SCHWARTZMAN, Jacques. **Financiamento do Ensino Superior Particular**. Revista Estudos nr. 27, ABMES, Brasília, 2004. Disponível em: http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Revista_Estudos/estud27/cap_01.htm. Acesso em: 30/06/2005.

_____. **O Financiamento das Instituições de Ensino Superior no Brasil**. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/iea/tematicas/educacao/superior/autonomiafinanciamento/schwartzman/financiamento.pdf> . Acesso em: 20/02/2006.

SELTZER, M. *Securing your Organization's Future*. New York: The Foundation Center, 2001.

SHARPE Jr., Robert F. *Rethinking How to give*. Trust & Estates. V. 144, N 6, p.S4, 5p., 2005. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=851353531&sid=5&Fmt=4&clientId=57113&RQT=309&VName=PQD> . Acesso em: 07/04/2007.

SOTERO, Paulo. **Código Fiscal Incentiva Doações nos EUA**. O Estado de São Paulo. São Paulo, 8/05/2005. Caderno VIDA&. Ensino Superior: Dinheiro Extra. p. A19.

SOUZA, Paulo Renato. **Harvard Observed – Uma história ilustrada da universidade no século 20**. Educação & Conjuntura, 1ª. ed., maio, 2004.

STANFORD UNIVERSITY. Relatório Annual 2004. **Discussão dos Resultados Financeiros**. Disponível em: <http://bondholder-information.stanford.edu/financials/index.html> . Acesso em: 26/06/2005.

STUHR, R.L. *On Development*. Chicago: Gonser Stuhr, 1977.

TREGOE B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

TROMBLE, William W. *Excellence in Advancement: Applications for Higher Education in Nonprofit Organizations*. Sudbury (MA):Jones and Bartlett Publishers, Inc., 1998.

TYLOR, Edward B. *Primitive culture*. 7th ed. do original 1871. New York: Brentano's, 1964.

UFPI – Universidade Federal do Piauí. **UFPI se destaca na captação de recursos do CT-INFRA**. Disponível em: <http://www.ufpi.br/noticia.php?id=48>. Acesso em: 02/07/2005.

UM – *University of Miami – History*. Disponível em: http://www6.miami.edu/UMH/CDA/UMH_Main/1,1770,2472-1;2543-2;2755-3,00.html. Acesso em: 10/06/07a.

_____. *Annual Report 2005-06*. Disponível em: http://www6.miami.edu/presidentsreport/auditors_report.pdf. Acesso em: 10/06/07b.

_____. *Facts and Figures*. Disponível em: http://www6.miami.edu/UMH/CDA/UMH_Main/1,1770,2472-1;53107-3,00.html. Acesso em: 10/06/07c.

_____. *President Shalala*. Disponível em: <http://www6.miami.edu/president/>. Acesso em: 10/06/07d.

_____. *Making a Gift*. Disponível em: http://www6.miami.edu/campaign/gift/make_a_gift.html . Acesso em: 10/06/07e.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura. *Unesco Institute for Statistics*. Disponível em: <http://www.uis.unesco.org>. Acesso em: 27/06/2005.

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo. Anteprojeto de Gestão Universitária.- **Programa de captação de recursos do Programa de Tecnologias Industriais Básicas (TIB)**. Atualizado 01/2004. Disponível em: <http://www.unifesp.br/servicos/gestao2003-2007/32.htm>. Acesso em: 30/06/2005.

USA - ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of Treasure. Internal Revenue Service – IRS. Publication 557. Tax-Exempt Status for your Organization. Disponível em: <http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p557.pdf> . Acesso em: 02/07/2007a.

_____. Department of Treasure. Internal Revenue Service – IRS. Publication 526. Charitable Contributions. Disponível em: http://www.coeduc.org/PDF/IRSexcerpt_p526.pdf . Acesso em: 02/07/2007b.

USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **História – USP em números**. Disponível em: www.usp.br. Acesso em: 20/04/2007.

_____. **Previsão de arrecadação do ICMS líquido, liberações financeiras e folha de pagamento das universidades estaduais paulistas**. – Setembro de 2007. Documento interno. AEPLAN 4/10/2007. Coordenadoria de Administração Geral da USP, 2007a.

_____. **Anuário Estatístico USP - 2005**. Coordenadoria de Administração Geral. São Paulo: USP, 2006.

WARNER, Irving R. *The Art of Fund Raising*. Blackinprint.com, 2001.

WARWICK, M., HITCHCOCK, S. *Ten Steps to Fundraising Success*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

WORTH, M.J. *Defining Institutional Advancement, Development and Fund Raising*. In: Educational Fund Raising. Westport (CT): Oryx Press, 1993. p. 3-9.

_____. *New Strategies for Educational Fund Raising*. New York: Praeger Publishers, 2002.

YALE UNIVERSITY. **Relatório Anual 2002**. Resultados Financeiros. Disponível em : <http://www.google.com/u/yaleu?q=annual+report+financial&hl=pt-BR&lr=&ie=UTF-8&domains=yale.edu&sitesearch=yale.edu&start=10&sa=N>. Acesso em: 27/06/2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOFFE, Daniel. **Solicitar uma doação é uma “arte”?** Algumas chaves deste processo. IntegrAção Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano5/20/financiadores.htm>. Acesso em: 29/06/2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA – INSTITUIÇÕES NORTE-AMERICANAS

APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA – INSTITUIÇÕES BRASILEIRAS

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA - INSTITUIÇÕES NORTE-AMERICANAS

1. Quais as fontes de recursos financeiros para dar suporte à sustentabilidade econômica à sua instituição?
2. Qual a estrutura das atividades de captação de recursos em sua instituição?
3. Qual a sua percepção acerca da captação de recursos em relação aos mecanismos de sustentabilidade econômica de sua instituição?
4. Os esforços de captação evoluíram para um processo de desenvolvimento de relações entre a instituição e seus doadores, de acordo com a literatura especializada. Isso se aplica ao caso de sua instituição? Quais as principais estratégias utilizadas com êxito na captação pela sua instituição junto aos seus doadores?
5. Em sua opinião, quais as funções institucionais da captação em sua instituição?
6. Que tipos de mecanismos de captação são utilizados em suas estratégias de captação?
7. Como V. Sa. percebe a cultura e o sistema de tributação influenciando/afetando o processo de captação?
8. Como é tratada a questão do voluntariado em sua instituição? Como o voluntariado se aplica à captação e a outras necessidades institucionais?

APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA - INSTITUIÇÕES BRASILEIRAS

1. Na sua visão, quais os principais problemas de sustentabilidade econômica na sua instituição?
2. Quais as estratégias usadas para resolver tais problemas?
3. Qual a estrutura das atividades de captação de recursos em sua instituição? Essa estrutura é formalizada?
4. Qual a sua percepção acerca da captação de recursos – papel e finalidades – para sua instituição?
5. Os esforços de captação evoluíram para um processo de desenvolvimento de relações entre a instituição e seus doadores, de acordo com a literatura especializada. Qual a experiência de captação de recursos em sua instituição?
6. As atividades de captação nas instituições norte-americanas são formalizadas, e a estratégia de suas campanhas, planejadas e estruturadas. Elas orientam-se principalmente, para captar de indivíduos (ex-alunos, amigos da instituição e pais de alunos) e fundamentam-se no cultivo dos doadores a longo prazo, explorando características específicas da instituição e dos doadores, com: credibilidade, conveniência, interesse, emoção/integração, pressão/desafio e garantia). Em sua opinião, seria possível aplicar tais estratégias à realidade brasileira?
7. Que tipos de mecanismos de captação, dos abaixo listados, seriam aplicáveis na realidade de sua instituição?
 - (a) Doação direta em dinheiro;
 - (b) Doação de títulos, ações e letras;
 - (c) Doação de propriedades tangíveis/intangíveis (patentes, direitos autorais, obras de arte, coleções valiosas, carros, jóias, mobílias, etc.);
 - (d) Heranças (explicitadas em testamento);
 - (e) Doações de fundos constituídos;
 - (f) Doação de pecúlio de aposentadoria;
 - (g) Doação de seguro de vida;

(h) Doação de terras e/ou construções;

(i) Doação de propriedade com direito de usufruto.

8. Como V. Sa. percebe a cultura e o sistema legal brasileiro (incentivos fiscais) influenciando/afetando o processo de captação?

9. Como é tratada a questão do voluntariado em sua instituição? Há voluntariado? Como ele se aplica à captação e outras necessidades institucionais?

10. Em sua visão, por que não acontece a captação de recursos no Brasil e como isso poderia ser resolvido?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)