



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Riscarolli, Valeria; Rodrigues, Leonel Cezar; Ribeiro de Almeida, Martinho Isnard  
Contribuições ao Processo de Captação de Recursos para Unidades de Instituições de Ensino  
Superior no Brasil

Revista de Ciências da Administração, vol. 12, núm. 27, mayo-agosto, 2010, pp. 11-41  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273519445002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **Contribuições ao Processo de Captação de Recursos para Unidades de Instituições de Ensino Superior no Brasil**

*Valeria Riscarolli<sup>1</sup>  
Leonel Cezar Rodrigues<sup>2</sup>  
Martinho Isnard Ribeiro de Almeida<sup>3</sup>*

## **Resumo**

O objetivo deste trabalho é verificar a aplicabilidade de estratégias de captação de recursos em unidades de IES norte-americanas na realidade de suas contrapartes brasileiras, na visão de seus gestores. A pesquisa com abordagem qualitativa foi realizada em três instituições norte-americanas e em três congêneres brasileiras, usando-se o método de estudo de multicasos, em nível exploratório. Foram entrevistados 12 sujeitos sociais, complementados com informações de documentos oficiais. Os principais resultados indicam que a captação nas IES estrangeiras pesquisadas é centralizada, usufrui de contexto cultural e legal favorável, concentra-se nos indivíduos, independe de localização geográfica e alinha-se a atributos institucionais de credibilidade, flexibilidade, conveniência e interesse dos doadores, com essencial uso de voluntários. A captação nas IES brasileiras pesquisadas é ainda incipiente, concentra-se em pessoas jurídicas, não constitui item orçamentário, e os voluntários não são utilizados para este fim. Dada a natureza do processo de doação, a opinião dos gestores acadêmicos brasileiros é de que não há restrições à aplicação das estratégias de IES norte-americanas à realidade das instituições brasileiras pesquisadas. Propõe-se como contribuição, um modelo com arranjo de elementos e suas implicações para o processo de captação.

**Palavras-chave:** Captação. *Fundraising*. Sustentabilidade financeira. Gestão de IES. Estratégias de captação.

---

<sup>1</sup> Dra. pela Universidade de São Paulo. End.: R. Cayowaa, 2046 Apto.72 bl.4 – São Paulo – SP – Brasil. Pode ser contatada no e-mail: riscarolli1@hotmail.com.

<sup>2</sup> Dr. pela Vanderbilt University. Professor do PMDA/UNINOVE – Universidade Nove de Julho. End.: R. Cayowaa, 2046, Apt. 72 bl.04 – São Paulo – SP – Brasil. Pode ser contatado no e-mail: leonelcz@gmail.com, leonel@uninove.br.

<sup>3</sup> Dr. pela EAESP-FGV/SP. Professor do PPGA/USP – Universidade de São Paulo – São Paulo – SP – Brasil. Pode ser contatado pelo e-mail: martinho@usp.br.

Artigo recebido em: 15/04/2010. Aceito em: 1º/06/2010. Membro do Corpo Editorial Científico responsável pelo processo editorial: João Nilo Linhares.

## I Introdução

Para operar minimamente, uma IES precisa dispor de recursos e infraestrutura compatíveis com os serviços educacionais e atividades que oferece. Isso pode requerer elevadas somas de recursos financeiros, tanto dos cofres públicos, no caso de instituição pública, quanto das mantenedoras, no caso do ensino privado. Apesar de ambos os tipos de mantenedores (público e privado) investirem, até de forma crescente nos últimos anos, a sustentabilidade econômica da IES brasileira apresenta-se como um permanente desafio para sua continuidade.

Sustentabilidade aqui não se refere apenas à financeira, em que se considera o equilíbrio entre receitas e despesas. Refere-se também aos mecanismos de acesso aos recursos financeiros necessários à otimização dos investimentos e perpetuidade institucional. O conceito de sustentabilidade, neste estudo, aproxima-se mais do conceito de Sachs (2000), que a define como o alcance da maior eficiência econômica pela alocação e gestão adequada dos recursos e capacidades e do fluxo de investimentos públicos e/ou privados, incluindo obtenção, eficiente gestão e uso de bens físicos patrimoniais, financeiros e de serviços e voluntariado.

Os problemas de eficiência econômica da instituição pública possivelmente não advêm de fatos isolados, atribuíveis à sua natureza. Segundo a pesquisa de Almeida (2004), a causa pode ser uma cristalização dos papéis e das funções da IES e de seus *stakeholders* sociais (governo e sociedade). Almeida (2004) constatou 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 produção intelectual. Apesar das observações do autor serem referentes à Universidade de São Paulo, por sua similaridade em natureza com as outras instituições públicas de ensino, tais observações mostram que as IES públicas sentem fortemente os desafios da sustentabilidade para manter efetivas a variedade e a qualidade dos serviços educacionais para os quais foram criadas.

As instituições privadas, aqui consideradas aquelas que cobram por serviços educacionais, mas são sem fins lucrativos, sofrem implicações em sua sustentabilidade por falta de atratividade. Nelas, as receitas dos serviços educacionais são dimensionadas para cobrir as despesas operacionais, não necessariamente os investimentos em pesquisa e atividades de extensão. Assim, as instituições privadas enfrentam igualmente problemas de

sustentabilidade relacionados à eficiência econômica de alocação e gestão de seus recursos e capacidades, segundo a definição de Sachs (2000).

Uma solução para esse problema pode estar vinculado a uma nova forma de compor as receitas das instituições, buscando captar uma parcela significativa dos recursos necessários diretamente na sociedade. Captação de recursos aqui obedece ao dicionário da National Society of Fund Raising Executives (LEVI; CHERRY, 1996), que a define como o ato de levantar ou obter recursos de várias fontes para dar suporte econômico a uma organização ou a um de seus projetos. No contexto deste artigo, captação de recursos limita-se à obtenção e uso de bens físicos patrimoniais e financeiros e de serviços gratuitos, incluindo o voluntariado. Não inclui captação proveniente de fomento, financiamentos, convênios, *joint venture* e outros.

## 1.1 Problema e Objetivos

Sem suficientes investimentos – Brito Cruz, ex-Reitor da UNICAMP, afirma que o Brasil investe apenas 0,6% de seu PIB, quando nos países da OECD, esse índice é de 1,8%, segundo Gois (2006) – e, legalmente impedida de gerar renda, a instituição pública se vê diante de sérios desafios de renovação de seu corpo docente, sucateamento gradual de sua infraestrutura e obsolescência de equipamentos, comprometendo desempenho, qualidade de serviços e, em consequência, sua sustentabilidade. Mecanismos organizacionais alternativos como as Fundações têm sido tentados. Contudo, a disciplina legal de gestão das coisas públicas brasileiras, no Código Civil de 2003, proíbe a criação de fundações privadas de apoio educacional, inviabilizando-as como solução alternativa. Ficam assim dependentes de uma fonte exclusiva de provimento de recursos, não necessariamente suficiente.

Nas instituições privadas, a natureza do problema é outra, pois a maioria dessas instituições, pelo problema ser recente, ainda não consegue oferecer um ensino de alta qualidade e pesquisa de significância científica. Em consequência disso, poucas delas possuem um nome consolidado junto à sociedade e muitas nem se atentam para o lastro do sucesso profissional de seus egressos como fundamento para uma ligação psicoemocional positiva e longeva com eles (KOTLER; FOX, 1995), como possível alternativa de fonte de recursos. O foco da atenção para suas necessidades financeiras é sempre apenas o aluno pagante.

Em outros países desenvolvidos cuja captação possui um papel relevante na sustentabilidade das instituições, como nos Estados Unidos, apesar de todos os alunos pagarem suas mensalidades como em qualquer IES, a captação de recursos é a principal fonte de receita institucional (EDLES, 2006). No Brasil, apesar das experiências bem-sucedidas de captação, como a da Universidade Mackenzie (PEREIRA, 2001) e a da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP-FGV (FGV-EAESP, 2007a), a captação é vista ainda como ação quase proibitiva para dar sustentabilidade às IES. Para as instituições públicas, a sustentabilidade deve ser garantida pelo governo. Para as privadas, pelas receitas dos alunos pagantes e pelos serviços educacionais. Desde que a doação seja um ato voluntário, envolver a sociedade de forma mais direta no processo de sustentação econômica das IES exigiria apenas maior transparência das IES à sociedade. Aparentemente, porém, não existiria razão para que a captação não pudesse ter um papel mais relevante na sustentabilidade das IES. Seria uma questão de formulação de estratégias? Ou uma questão de sua aplicabilidade à realidade brasileira? Haveria algum empecilho determinante que impediria usar a captação de recursos como alternativa para criar receita e manter a sustentabilidade das IES brasileiras? Pode-se perguntar sobre as estratégias de captação usadas pelas IES norte-americanas?

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é investigar se as estratégias de captação de recursos usadas por IES norte-americanas selecionadas poderiam ser utilizadas pelas IES brasileiras e propor contribuições à formulação de estratégias de captação para as IES brasileiras. As contribuições aqui apresentadas baseiam-se nas estratégias utilizadas em IES norte-americanas de captação de recursos e nas das congêneres brasileiras selecionadas com experiência positiva nessas atividades. Desenhou-se a pesquisa como um estudo multicaso, envolvendo seis instituições: uma pública e duas privadas, em cada país.

## 2 Fundamentação Teórica

A Constituição brasileira confere ao Estado a responsabilidade sobre a manutenção, a sustentação e a evolução do ensino no país (BRASIL, 1988). Devido ao tamanho do Brasil, sua diversidade, limitações estruturais, de recursos e da capacidade de controle do Estado, a eficiência no provimento

dos recursos para a sustentabilidade do sistema educacional público brasileiro fica, pelo menos em parte, comprometida. No ensino privado, as fontes de receita concentram-se nas mensalidades dos alunos – no Brasil, 95% dos recursos das instituições privadas advêm de mensalidades estudantis (SCHWARTZMAN, 2006) – e não conseguem suprir adequadamente todas as necessidades de investimento das IES.

Ristoff (1999) faz um amplo levantamento dos investimentos na educação no Brasil 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, segundo dados da UNESCO e Banco Mundial. No grupo dos países em desenvolvimento, como o Brasil, México e Argentina, os investimentos não ultrapassam US\$ 200 por habitante. No caso do Brasil, a situação é ainda mais crítica, porque atinge apenas 13% do que, em média, investem em educação os países desenvolvidos. Apesar da enorme evolução da produção científica no Brasil nos últimos anos, é possível imaginar o impacto negativo que essa falta de investimentos pode causar, a médio e longo prazo, sobre a qualidade do ensino, a qualidade da pesquisa e sobre o volume e produção científico-tecnológica do país.

## **2.1 Captação de Recursos em Números**

Há uma clara diferença nas experiências de captação entre as várias nações do mundo, devido aos sistemas legal, tributário e à cultura social. Nos Estados Unidos, de acordo com o Independent Sector (2007), em 2002, aproximadamente 67% de todas as pessoas no país fizeram doações, em uma média nacional de US\$ 1.872 por pessoa. Edles (2006) mostra que, segundo os relatórios do mesmo Fundo, as doações evoluíram de US\$ 100,35 bilhões, em 1974, para US\$ 295,02 bilhões em 2006. Apesar do grande volume captado em 2006, cerca US\$ 34 bilhões (13,6%) apenas foram para as instituições de ensino. É importante observar que no geral, aproximadamente 75% de todas as doações foram feitas por indivíduos e não por empresas ou fundações.

No Brasil, a captação de recursos para instituições educacionais não tem merecido a devida atenção para formação de uma base de dados (PEREIRA, 2001). Assim, são relatadas experiências esparsas, como a da Faculdade de Medicina de São Paulo, que conseguiu R\$ 25 milhões com ex-alunos e empresários. A experiência da Universidade McKenzie, que em 1953,

arrecadou cerca de R\$ 12 milhões em moeda corrente (PEREIRA, 2005). Erbano (2003) explorou o tema no âmbito das Universidades Católicas do país (Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná). O autor observou problemas de captação similares em todas que, resumidamente, atribuiu 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 êxito, levantando, entre 1994 e 2002, cerca de US\$ 1.6 milhões (ERBANO, 2003). Esses números mostram diferenças óbvias entre os Estados Unidos e o Brasil, mas também mostram que existe cultura para a doação no país e que incentivos fiscais não são determinantes para inexistir a doação.

## 2.2 Estratégia – Conceitos no Ambiente da Captação

A literatura especializada em estratégia, uma das mais amplas dentro do campo do saber da Administração é diversa e apresenta abordagens, ora inovadoras, apontando novos fundamentos, ora meramente conjuntivas, sem contribuições novas adicionais. A dificuldade é tamanha em sua definição que Mintzberg e Quinn (2001, p. 19) afirmam que “não há uma definição, universalmente aceita” para a estratégia. Por exemplo, Mintzberg (2001) talvez tenha uma conceituação de estratégia mais abrangente, pois o autor distingue estratégia sob cinco padrões de emprego e formulação diferentes (Plano, Padrão, Perspectiva, Posição e Truque), variando, desde um plano pretendido, passando por um padrão integrador de condutas, um modelo de negócio (perspectiva), por uma posição no mercado até uma manobra para enganar a concorrência. Nesse conjunto de abordagens, pode-se notar o nível de complexidade de sua definição. Outras visões juntam-se ao problema da definição de estratégia. Porter (1996), por exemplo, define a estratégia como uma posição única e valiosa de uma empresa em relação às suas rivais. Já Tregoe e Zimmerman (1988) explicitam estratégia como uma estrutura mental que guia as escolhas dos indivíduos e dos grupos.

No processo de definição de estratégia há ainda a abordagem taxonômica presente nos trabalhos de Herbert e Deresky (1987), Miller e Dess (1993) e Miles e Snow (2003), 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. Das abordagens taxonômicas, a mais conhecida talvez seja a de Miles e Snow

(2003), eles distinguem as estratégias corporativas das competitivas. As corporativas dizem respeito às decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, implicando capacitação em processos, alocação de recursos e capacidades especiais. As competitivas por outro lado, relacionam-se ao modo como a organização compete ou se posiciona no mercado, em determinado negócio.

De uma forma ou de outra, as definições de estratégia são úteis para a orientação dos esforços de captação. De todas elas, porém, a taxonomia de Miles e Snow (2003), em parte já definida pela estratégia perspectiva de Mintzberg (2001), é particularmente importante para o contexto da captação de recursos em IES. Na captação, o sucesso das atividades envolve a pré-definição de estratégias corporativas (área em que a IES deve atuar, processos, recursos e capacidades especiais) e de estratégias competitivas (modo de competição e posicionamento relativo da IES no seu setor), o que de fato é congruente com a definição dos autores.

Outra visão da estratégia, voltada para o seu papel e função na organização, é dada por Prahalad e Hamel (2005). Os autores desafiam os executivos a repensar a estratégia com base no desenvolvimento da capacidade de previsão do setor, na definição de uma intenção estratégica e na revitalização do processo de reconcepção de seus negócios. No contexto da captação, a visão de Prahalad e Hamel (2005) é igualmente importante por causa da necessidade preliminar da IES desenvolver a capacidade de prever oportunidades em seu ambiente que possam absorver seus projetos de captação.

Os fundamentos da prática das estratégias emergentes e deliberadas, presentes em McCarthy e Leavy (2000) e Mintzberg (2001), por outro lado, podem também sugerir um caminho para o entendimento dos fundamentos construtivos da estratégia de captação. No contexto da captação, o processo de formulação das estratégias determina a sua eficiência como uma função da percepção do doador acerca do papel da instituição na construção de sua comunidade e da sociedade ao largo. Essa percepção está ligada à validade dos projetos para os quais a instituição solicita os recursos (EDLES, 2006). O desempenho da estratégia é resultado da percepção do doador acerca do comportamento da instituição, não apenas da postura da alta cúpula, durante o projeto de captação (FLANAGAN, 2000; SELTZER, 2001; WARWICK; HITCHCOCK, 2002). Dessa forma, é importante a instituição construir estratégias padrões (convergência de estratégias emergentes e deliberadas), em equilíbrio. Emergentes (intuitivas), para garantir motivação e compromisso

às causas de seus projetos. Deliberadas (racionais), para dar rumo e ritmo à dinâmica dos processos institucionais da captação.

Por fim, aponta-se ainda a visão conceitual de estratégia de Whittington (2002) para o contexto da captação. O autor define estratégia como um modo de operar das organizações, baseado em dois processos distintos (deliberado ou emergencial) e voltados para dois fins (lucro ou questões pluralistas). Esses dois processos e fins geram um quadrante com quatro alternativas de formulação de estratégias: a clássica, a evolucionária, a sistêmica e a processual. A clássica e a sistêmica são deliberadas, mas a primeira é voltada para o lucro. A segunda para as questões pluralistas. E a evolucionária e a processual são emergentes, mas a primeira é voltada para o lucro. A segunda para as questões pluralistas. No contexto da captação, a formulação de estratégias associa-se ao conceito de formulação de estratégias visando à maximização de lucros, pois são estratégias deliberadas e os resultados esperados são financeiros (ou patrimoniais). Assim, as estratégias para a captação são formuladas mais da forma clássica (metas de captação, público e formas de solicitação deliberadas), visando a cobrir as necessidades de sustentabilidade da instituição. São, obviamente, fortemente controladas pela instituição.

### **2.3 Formas e Estratégias de Captação**

No contexto da captação, é importante ainda distinguir estratégias de formas de captação. Formas de captação referem-se às opções de doação, seja em dinheiro ou um bem patrimonial (uma apólice de seguro, um terreno, ou um prédio). Quaisquer desses recursos podem estar associados a uma campanha de captação institucional, entretanto, cada um deles é simplesmente uma forma diferente de permitir que o doador exerça seu direito de doar, à sua maneira e dentro das suas possibilidades (EDLES, 2006). Obviamente, as formas de captação constituem mecanismos do processo, que fazem parte da estratégia de captação.

Estratégias de captação, por outro lado, referem-se às diferentes maneiras de encaminhar o processo de solicitação da doação. Incluem especialmente o desenvolvimento das relações institucionais com seus potenciais doadores (KOTLER; FOX, 1995). No processo de formulação e realização das estratégias de captação, os especialistas apresentam abordagens distintas, mas um exame atento dessa literatura mostra que as estratégias de captação abrangem cinco passos de ações planejadas: (1) Determinação das ne-

cessidades institucionais. As necessidades institucionais orientam o planejamento e a direção da captação. Tais necessidades são ainda compatibilizadas com as características, interesses e conveniência dos doadores. (2) Determinação das metas de captação. As metas podem ser estabelecidas de forma incremental, baseadas nas necessidades, ou explorando oportunidades, mas estarão sempre coerentes com os projetos institucionais propostos, a partir da identificação das necessidades. Segundo Flanagan (2000), as metas devem considerar sempre a combinação das necessidades, oportunidades e projetos e precisam estar alicerçadas na pirâmide de captação (distribuição dos doadores de acordo com sua capacidade de doação). (3) Organização da informação sobre os doadores. Para uma estratégia coerente e eficaz, é preciso buscar as informações sobre os doadores. Sem saber o que eles fazem, quais são suas experiências e capacidade de doação, perde-se o foco e a eficiência da estratégia. (4) Implementação da captação. A implementação dos programas de captação é sempre liderada por um representante da comunidade, com grande afinidade pela instituição, com alto poder aquisitivo e doador, e, especialmente, respeitado pelos seus pares. (5) Avaliação do Programa de Captação. Todo programa precisa ser monitorado com um sistema de avaliação de desempenho por resultados com parâmetros, indicadores, métricas e com padrões de captação bem definidos, para que se possa medir o desempenho da captação.

Finalmente, saliente-se que autores reconhecidos da literatura em captação, como Edles (2006), Worth (1993; 2002), Seltzer (2001), Flanagan (2000) e outros, asseguram que as estratégias da captação não são limitadas por lugares geográficos, natureza ou tamanho das instituições. A razão é que a doação é uma função direta da natureza humana. Assim, as mesmas estratégias captação podem ser utilizadas para captar para a área da saúde, para a da administração, para a da educação e para a da engenharia. Mais do que isso, as mesmas estratégias de captação podem ser usadas no norte, no centro ou no sul do país, porque o ato de doar é uma decisão pessoal do doador, não um ato institucionalizado. A decisão de doação é tão individual e independente que contorna eventuais problemas de origem estrutural, legal ou tributária que envolve o processo de doação. Um exemplo ilustrativo dessa questão é o caso da doação à USP do acervo bibliográfico de José Mindlin. Todos os problemas legais, políticos, tributários e de autossustentabilidade da doação interpostos pela estrutura da própria USP à doação foram paulatinamente resolvidos pessoalmente pelo doador, não pela instituição ou pela

legislação local, estadual ou federal. A questão da captação, portanto, concentra-se em fazer o doador tomar a decisão de doar. É claro que o contexto das experiências em doação, legislação tributária (indulgências) e oportunidade momentânea do doador influenciam o processo, mas não são decisivos.

## 2.4 Cultura e Legislação para a Doação

Segundo Laraia (1986), o homem tem na cultura o seu grande elemento diferenciador. Adotou-se aqui os conceitos clássicos de Schwartz e Davis (1981, p. 33) que definem cultura como “[...] o padrão de crenças e expectativas compartilhadas [...] que produz normas que determinam com muita força o comportamento de indivíduos e grupos [...]”, mas em especial, o conceito de Schein (2004), que melhor explica as diferenças culturais observadas nessa pesquisa. Schein (2004) aponta pressupostos tácitos e crenças como o fundamento dos valores compartilhados, que por sua vez originam as normas de comportamento cultural.

Apesar dos conceitos de Schein terem origem no ambiente organizacional, seus fundamentos são generalizáveis e, assim, relevantes nesse contexto. O autor afirma que cultura é produto de normas comportamentais que se originam de pressupostos nos indivíduos. Cultura existe quando os membros de um grupo compartilham um padrão de pressupostos tácitos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo. No contexto da captação, tais pressupostos são relevantes, na medida em que cristalizam crenças e atitudes favoráveis à doação (como pressupor que a natureza humana é boa e que as relações são horizontais, em que cada membro tem a responsabilidade pelo futuro de sua comunidade e que sua realidade é universal, não preferencial). Schein (2004) afirma ainda que dos pressupostos tácitos originam-se os valores que sustentam o perfil da cultura. Quando pressupostos e valores são compartilhados, formam normas comportamentais não escritas, que condicionam o comportamento de indivíduos e grupos.

No contexto da captação, se o ato de doar fizer parte dos pressupostos das pessoas, então a doação torna-se um valor para os indivíduos. Dessa forma, os valores que validam a doação, passam a ser o condicionante que determina a decisão das pessoas doarem. Assim, independentemente da existência de lei incentivadora, os indivíduos passariam a doar, porque existiria a norma cultural. É importante, portanto, que os captadores entendam os mecanismos que afetam o comportamento cultural de grupos e comunidades

no sentido de doar, para formular estratégias consistentes e eficazes. Por exemplo, no grupo de executivos de primeiro escalão, normalmente é práxis entre seus membros adotar comportamentos uniformes com seus líderes, para manter-se afiliados em seu grupo distintivo. Assim, convencer os líderes a doar provocaria uma reação positiva em cadeia, facilitando o sucesso das campanhas de captação.

#### 2.4.1 Legislação

De uma forma geral, a legislação que se relaciona à sustentabilidade das IES no Brasil é restrita. Resume-se a algumas leis, que atribuem a responsabilidade ao Estado pela sustentação das instituições públicas e imuniza aquelas sem fins lucrativos, as filantrópicas, do imposto de renda (BRASIL, 1991a). Apresenta algumas benesses, como a Lei n. 8.313/91, Lei Rouanet (BRASIL, 1991a), que permite a dedução em até 6% do imposto devido a organizações que investirem em projetos de arte e cultura; ou a Lei n. 8.248/91 (BRASIL, 1991b), que prevê a redução em até 80% do imposto devido para empresas que investirem pelo menos 5% de seu faturamento bruto; e a Lei n. 9.249/95 (BRASIL, 1995), que permite a dedução de até 1,5% do imposto de renda devido sobre o lucro líquido para empresas que devem declarar seu imposto com base no lucro real, em caso de investimentos em instituições filantrópicas e sem fins lucrativos.

Nos Estados Unidos, o incentivo fiscal destinado à caridade e à filantropia é disciplinado por dois decretos principais, *Publication 557* e *Publication 526* (EUA, 2007a;b) do Internal Revenue Service (Receita Federal) daquele país. Sem entrar em detalhes processuais dos decretos, pode-se dizer que tais decretos orientam as deduções de acordo com três categorias de instituições: (a) doações feitas para Igrejas, e certas ONGs permitem deduções no imposto do doador num valor de até 50% do imposto devido; (b) doações feitas para instituições educacionais permitem deduções de até 30% do valor do imposto devido; e (c) doações feitas para fundações e certos tipos de ONGs permitem deduções de até 20% sobre o valor do imposto a ser recolhido pelo doador. As deduções não podem ultrapassar, anualmente, 50% do imposto devido, calculado sobre a renda bruta ajustada. Se o valor a ser deduzido for superior ao permitido, o saldo poderá ser deduzido ao longo dos cinco anos subsequentes. Doações de propriedades, ações, letras de câmbio, etc., preservadas as nuances de suas respectivas naturezas jurídicas, uma vez

determinados seus valores comerciais, obedecem aos mesmos princípios de dedução.

Pode-se observar que o incentivo à doação nos Estados Unidos é significativamente superior ao incentivo fiscal permitido no Brasil. Comentando sobre incentivos fiscais, Worth (1993) pondera que a legislação fiscal à doação origina-se nas características culturais das nações. O autor diz que na estrutura do modelo social americano, o indivíduo é o principal responsável pela construção do futuro de sua comunidade. Sob essa premissa, o governo transfere ao indivíduo maior responsabilidade e liberdade de decisão acerca de onde e como alocar os recursos que ele (governo) teria que fazer para construir as respectivas comunidades. Como no Brasil o modelo social é centralizado pelo Estado, o governo é quem assume a responsabilidade pela decisão de onde e como aplicar os recursos dos impostos.

Apesar disso, não se pode dizer que não haja cultura para doação no Brasil e que tampouco, a doação é uma causa perdida. Exemplos disso são as inúmeras ONGs sediadas no país e que cumprem suas missões com recursos arrecadados, em volumes significativos, como a UNICEF, da Rede Globo. Outros exemplos são os casos já comentados aqui da Faculdade de Medicina da USP (PEREIRA, 2001), da MacKenzie (PEREIRA, 2005) e das PUCs (ERBANO, 2003). Em termos da racionalidade da doação, os resultados das amplas pesquisas de Kaplan (1995) sustentam possíveis sucessos das campanhas de captação no Brasil. Como já comentado, as pesquisas desse autor indicam que o ato de doar é uma decisão pessoal, atribuível a razões pessoais e que independem da existência e dos tipos de incentivos fiscais. A doação depende do convencimento do doador de que ela (a doação) é justificável diante de seus princípios pessoais e da validade para quem a recebe.

### 3 Método e Técnicas da Pesquisa

Para cumprir os objetivos da pesquisa que subsidia este artigo, optou-se por uma abordagem qualitativa. Como método da pesquisa usou-se o estudo de multicaso, observando a lógica protocolar para a coleta de dados, proposta por Yin (2005). O desenho dessa pesquisa caracteriza uma pesquisa qualitativa do tipo empírica e exploratória. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com 12 sujeitos sociais nas seis instituições pesquisadas. O estudo foi realizado em três instituições norte-americanas.

nas (uma pública: Florida International University e duas privadas: University of Miami e Nova Southeastern University) e três contrapartes brasileiras (uma pública: Universidade de São Paulo e duas privadas: IBMEC São Paulo e Escola de Administração de Empresas da FGV de São Paulo). No total, foram 12 sujeitos sociais entrevistados: seis nas instituições norte-americanas (diretores de captação e de marketing) e seis nas instituições brasileiras (diretores de faculdades de Administração e de captação de recursos).

No caso norte-americano, as instituições foram selecionadas por sua experiência em captação, por sua natureza similar às contrapartes brasileiras e pela facilidade de acesso dos pesquisadores aos sujeitos sociais visados. No caso brasileiro, as três instituições foram selecionadas por suas experiências de sucesso em captação e pela manutenção de uma área para captação de recursos.

As entrevistas foram realizadas inicialmente nas instituições norte-americanas, as respostas foram gravadas e subsequentemente analisadas em conteúdo. Dessa forma, foi construído um novo roteiro de entrevistas, aplicado aos gestores educacionais brasileiros das IES selecionadas para saber, na sua experiência e percepção, da viabilidade de utilização daquelas estratégias na realidade de suas instituições. De acordo com o constructo da pesquisa ordenou-se as informações em cinco parâmetros distintos: (1) contexto, origem e estrutura; (2) papel e finalidade; (3) estratégias propriamente ditas; (4) cultura e legislação; e (5) voluntariado.

## 4 Resultados – Análise e Interpretação

O estudo das estratégias de captação foi realizado levando em consideração seu contexto de operação, considerando-se sua história e a estrutura de captação, as funções institucionais da captação, as principais estratégias e mecanismos para captar, os aspectos culturais e legislação tributária, e a existência de voluntários nos programas de captação. Cada bloco é comentado a seguir.

### 4.1 Contexto, Origem e Estrutura

A University of Miami (UM), uma IES privada, foi estabelecida em 1925. Possui cerca de 16.000 alunos e mais de 155.000 egressos de todos os seus cursos. A UM tem hoje um *endowment* (fundo monetário cujo valor princi-

pal não pode ser utilizado, exceto a receita de sua aplicação) perto de US\$ 3.3 bilhões (UM, 2007).

A Florida International University (FIU), ao contrário, é uma instituição pública sustentada (parcialmente) pelo estado da Florida, estabelecida em 1969 (FIU, 2007a). Em 2007/2008 possuía cerca de 38.500 alunos matriculados em todos os seus cursos e em torno de 136.000 ex-alunos. Possui um orçamento bem mais modesto do que a Miami, pouco mais de US\$ 600 milhões em 2007 e um *endowment* da ordem de US\$ 82 milhões. Sua receita, de acordo com o Relatório Anual 2005/2006 (FIU, 2007b), advém de fontes principais como: (a) apropriação do estado (34%); (b) mensalidade dos alunos (19%); fomento (15%); e rendas não operacionais (20%).

A Nova Southeastern University (NOVA) foi estabelecida em 1964, focada na Pós-Graduação. Possui hoje cerca de 26.000 estudantes, espalhados por mais de 32 cidades americanas em dez países no mundo (NOVA, 2007a). Seus egressos somam pouco mais de 86.000 e seu orçamento anual, em 2005/2006 foi de quase US\$ 450 milhões. A NOVA possui um *endowment* da ordem de US\$ 40 milhões e é a que mais depende das mensalidades dos alunos (81% de suas receitas) (NOVA, 2007b).

A Universidade de São Paulo (USP) foi estabelecida em 1934 pelo poder público estadual (USP, 2007). A USP executou um orçamento em 2007 de R\$ 2 bilhões, dos quais R\$ 1,96 bilhão proveio do estado e R\$ 119,3 milhões foram receitas de fontes diversas. A USP possui cerca de 78.000 alunos. A USP possui uma Fundação (FUSP – Fundação da USP), destinada a administrar os bens recebidos por lei estadual que destina todos os bens e propriedades sem herdeiros e outras doações voluntárias feitas por pessoas físicas ou jurídicas em benefício da USP. A FUSP, no entanto, não promove campanhas de captação de recursos para a instituição como um todo ou uma de suas unidades especificamente.

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV, foi criada em 1954, como instituição privada, sem fins lucrativos (FGV, 2007). A EAESP possui 15.000 alunos matriculados em seus cursos de graduação e pós-graduação e mais de 110.000 egressos, dos quais 90% provem do *lato sensu* (FGV, 2007). A formalização da área de captação na FGV/SP otimiza os esforços para todas as suas escolas (Administração, Economia e Direito). A Escola de Administração é o carro chefe da captação. Apesar do significativo volume de recursos financeiros captados (FGV-EAESP, 2007a), a captação ainda não constitui item orçamentário na instituição.

O IBMEC São Paulo teve sua origem no Instituto Brasileiro de Mercados e Capitais (em meados de 1970), mas foi estabelecido como instituição de ensino somente em 1999. Em 2004 passou a ser instituição sem fins lucrativos tendo como mantenedora o Instituto Veris (IBMEC, 2007a). A partir de 2009, passou a chamar-se Instituto de Ensino e Pesquisa – INSPER, uma instituição de ensino sem fins lucrativos. Possui aproximadamente 7.700 alunos em seus cursos de graduação e pós-graduação (Administração e Economia) presenciais e a distância. Sua receita, de acordo com seu Diretor Dr. Haddad, provém 100% das mensalidades dos alunos (IBMEC, 2007a;b). A experiência de captação do IBMEC São Paulo iniciou-se na construção do campus na Vila Olímpia (SP – capital). A experiência desencadeou na instituição um processo de estruturação e de gestão centralizada da área de captação.

## 4.2 Papel e Finalidades da Captação

Das percepções observadas nas opiniões e visões dos entrevistados das instituições norte-americanas, pode-se dizer que, para essas instituições, a captação tem o papel e a finalidade de garantir sua sustentabilidade. Não se restringe ao ato de solicitar, mas a todo o processo de desenvolvimento da arquitetura de relações e de envolvimento dos doadores com a instituição. A lista de finalidades institucionais da captação, feita pela Dra. Rosário da UM, representa bem o pensamento dos outros entrevistados. Para ela, a captação tem a função de: [...] *to raise money, to develop relationships, to get financial support, to attract brilliant minds, and to increase the ability to compete* [...] (levantar fundos, desenvolver relações, obter apoio financeiro, atrair mentes brilhantes e aumentar a capacidade de competir).

Essa lista é enriquecida por palavras ou expressões distintas, ditas pelos outros entrevistados, mas, em essência, pode ser resumida nos seis elementos seguintes: (a) **levantar recursos**; (b) **fazer contatos** (mapear os doadores potenciais e contatá-los em benefício dos objetivos do programa de captação); (c) **estabelecer relações** (construir uma rede de relações – ex-alunos, pais, empresários, amigos da universidade, fundações e empresas – a serviço da captação); (d) **garantir a sobrevivência financeira da instituição** (garantia da capacidade financeira e de investimentos da IES); (e) **atrair mentes brilhantes** (aumentar a taxa de alunos mentalmente superiores e professores reconhecidos em âmbito nacional ou internacional por sua pesquisa e produção); e (f) **criar capacidade de competir pelos**

**seus objetivos** (ensinar de forma superior, fazer pesquisa aplicada e útil à sociedade e atrair novos recursos de fomento e de doação). Dessa forma, pode-se dizer que a captação funciona como um vetor motivador que, além de energizar a instituição em torno de seus objetivos, gera valor para cada campanha, projeto ou programa.

Nas contrapartes brasileiras, o papel e finalidades da captação possuem conotações diferentes. Na instituição pública, como sua sustentabilidade tem origem em aportes de procedência pública, existe relutância na própria instituição em aceitar a captação como fonte adicional de recursos financeiros. A percepção das pessoas, na visão dos entrevistados, é de que os custos operacionais e de investimentos devem ser cobertos exclusivamente pelo Estado. Assim, é inusitado atribuir um papel e finalidade à captação para a instituição pública pesquisada. A captação parece não ter papel no contexto institucional, como se expressa um dos entrevistados da USP, o Prof. Azzoni da FEA: “é um coadjuvante secundário para necessidades localizadas e para as quais seria difícil justificar o uso de recursos públicos”.

Nas IES privadas pesquisadas, cuja principal fonte de recursos é de terceira ordem, isto é, advém das mensalidades de alunos, a captação é vista, como observa a Sra. Viviane da EAESP-FGV, com mais funcionalidade do que se pode observar na instituição pública pesquisada, mas sempre de ordem: “[...] complementar, isto é, tem a função de um agilizador das necessidades de investimentos institucionais, principalmente para a infra-estrutura [...]”

Nessas instituições, segundo os entrevistados, as práticas de captação estão ainda começando e, por isso, seu papel e finalidades precisam ser vistos com cautela. A consolidação das práticas e dos melhores processos de captação parece estar intimamente ligado às finalidades da captação, no sentido de que esta última deve acomodar, em um processo evolutivo, seu papel na instituição. É certo, pelo que indicaram os entrevistados, que tanto para a EAESP/FGV, quanto para o IBMEC-SP, a captação deve gradativamente, adquirir um papel mais relevante na construção da base financeira dessas instituições.

### **4.3 Estratégias de Captação**

Nas três instituições norte-americanas pesquisadas, as estratégias de captação são centralizadas e aplicadas a todas às suas unidades, independente da natureza das unidades. O Dr. Hutcheseon III, da FIU, resume bem o

pensamento dos entrevistados quando afirma que “[...] in fundraising, it is not the nature of the funding unit that determines the strategy, but the fundraising itself [...]” [em captação, não é a natureza da unidade receptora (medicina, direito, administração, etc.) que determina a formulação da estratégia, mas a natureza da captação].

Assim, estratégia de captação é a mesma para todas as áreas e visa sensibilizar corporações, fundações e indivíduos em sua decisão de doar. O Sr. Pineda, da NOVA, afirma que a estratégia de captação precisa ter “context, target and features” [contexto, alvo (objeto) e atributos]. E a Dra. Rosário da UM aponta os elementos de fundo da estratégia: “culture, legislation, sources, credibility, interest to donors, transparency, convenience, integration and pressure.” [cultura, legislação, fontes, credibilidade, interesse aos doadores, transparéncia, conveniência, integração e pressão (de pares)].

Da interpretação de todas as informações dos entrevistados e com base especialmente nessas três observações, pode-se estabelecer a lógica da construção das estratégias de captação utilizadas nas instituições pesquisadas. Os três vetores ou dimensões básicas da estratégia (contexto, objeto e atributos), apontados pelo Sr. Pineda, da NOVA, servem de subsídio para orientar a interpretação que se considera a seguir.

A dimensão **contexto** envolve as condições do ambiente propícias à captação. Quando se lança uma campanha, pressupõe-se que a instituição possua o contexto para a campanha, isto é, uma situação favorável e única, com necessidades relevantes bem definidas. Esse contexto é chamado de *momentum* da campanha. A Dra. Rosário da UM diz que é nesse contexto que a instituição faz um sério estudo de exequibilidade, técnica e econômica, da campanha (a que denomina *campaign exequibility*), de uso adequado e racional do dinheiro captado (a que chama de *campaign creativity*) e do **tipo e natureza** dos projetos (que considera ser a *campaign flexibility*), que devem estar alinhados com os interesses e experiências do doador.

A dimensão **objeto** constitui o alvo da captação, isto é, a instituição deve decidir se o objeto principal da captação seriam os indivíduos, as empresas ou as fundações. Para cada um desses objetos, há um formato de estratégia específico. Segundo a literatura (WORTH, 1993) instituições mais novas, sem visibilidade ainda, focam preferencialmente empresas e fundações para captar, porque não possuem o nível de tradição e visibilidade diante dos indivíduos que os convença a investir confiantemente nelas. Ao contrário, instituições mais antigas e experientes concentram seus esfor-

ços principalmente nos indivíduos (egressos), porque em geral, possuem um número maior deles, com posições de maior destaque na sociedade (e, portanto, com potencial doador maior) e já possuem uma história de retornos à sociedade mais evidente. Nas três instituições norte-americanas pesquisadas, o foco da captação são os indivíduos, porque todas já possuem visibilidade suficiente para sensibilizar indivíduos.

A dimensão **atributos** considera seis qualidades institucionais essenciais, na visão dos entrevistados. (a) **Credibilidade** é a principal qualidade e é usada como fundamento da estratégia; (b) **Interesse** – a estratégia considera os interesses, áreas de entendimento e experiência dos doadores; (c) **Conveniência** – a estratégia de captação deve oferecer alternativas convenientes para realizar a doação; (d) **Emoção/Integração** a estratégia integra e envolve o doador emocionalmente na instituição; (e) **Pressão/Desafio** – a efetividade da estratégia está na capacidade de pressão dos captadores sobre os doadores. As campanhas são sempre lideradas por pessoas com grande capacidade de doar, desafiar seus pares e fazer pressão; (f) **Transparência** – comunicação ampla das informações da captação e aplicação dos recursos nos projetos da captação. Agrupando-se essas visões, pode-se obter o esquema mostrado na Figura 1.

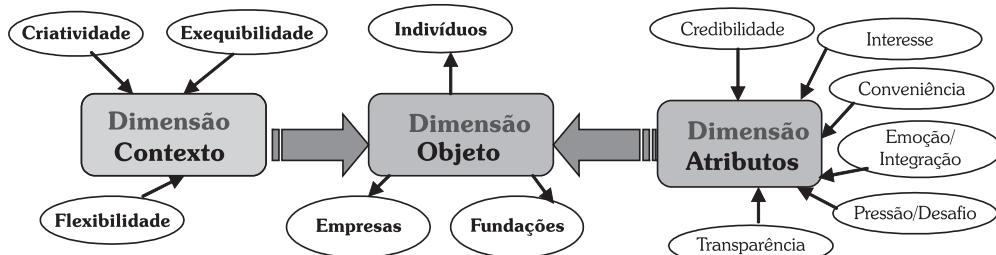


Figura 1: Elementos e dimensões da estratégia de captação em IES norte-americanas  
Fonte: Dados da pesquisa

Nas instituições brasileiras pesquisadas as estratégias são distintas, não divergem em natureza, porém, daquelas observadas nas instituições norte-americanas, mas no Brasil fala-se em **formato, foco e objetivos**. **Formato** refere-se à temporalidade da captação, em geral, indicando que as campanhas são temporárias, não permanentes. Observou-se que nenhuma das instituições brasileiras pesquisadas possui campanha permanente de captação.

Quanto ao **foco** (objeto), a ênfase da captação nas IES brasileiras é em pessoas jurídicas, não em indivíduos. As razões para essa preferência podem ser aquelas já apontadas na literatura especializada (WORT, 1993), indicando que instituições novas ou com pouca experiência de retorno à sociedade preferem dirigir o foco de seu esforço de captação para pessoas jurídicas. Nas instituições brasileiras pesquisadas, o alvo preferencial tem sido as empresas, por serem elas as maiores fontes de recursos potenciais e pelo fato de a sociedade não possuir ainda uma massa significativa de indivíduos com grandes fortunas.

Quanto aos seus **objetivos**, a captação nas IES brasileiras pesquisadas concentra-se na viabilização da infraestrutura física ou de custeio específicos. Por exemplo, na USP, tomando-se a FEA como ilustração, a captação foi iniciada para angariar recursos para a comemoração de seus 60 anos, em 2006, portanto, uma finalidade específica e finita da instituição. Para essa captação, a FEA concentrou-se em pessoas jurídicas porque a fonte é mais rica e o volume imediato da doação é maior. Recentemente, a captação da FEA lançou o programa *Networking Nighth* – que reúne egressos dessa faculdade em uma rede de contatos pessoais e de integração com a instituição, visando ao envolvimento de laços para estruturar gradativamente uma futura base de captação.

O IBMEC São Paulo também se voltou para o mundo corporativo, já que possui poucos egressos. Ainda assim, apostou na qualidade de seus egressos, na visibilidade de seus docentes e de sua marca, para vender seus projetos, segundo o Prof. Hadadd, Diretor Geral do IBMEC. Isso lhe deu a fórmula de construir o campus da Vila Olímpia, em São Paulo, em menos de dois anos. A campanha de captação para equipar as salas, que resultou na coleta de R\$ 13 milhões, ainda que não tenha apelado para empresas, apelou para grupos e famílias abastadas, em troca da dedicatória de seus nomes nas respectivas salas, adotadas pelas famílias.

A EAESP/FGV, dentre as três instituições pesquisadas é a que tem a experiência mais longa em captação formalizada. Nela, a captação foi iniciada em 1992 pela Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDI). Até 2000, a ASDI focou o ex-aluno e sua integração com a escola. A partir daí, a captação voltou-se para a reconstrução das salas e apelou para pessoas jurídicas de seu relacionamento. A partir de 2007, porém, tornou a colocar os egressos em sua mira, sem, no entanto, abandonar seus esforços principais de captação, junto às pessoas jurídicas.

#### 4.4 Cultura e Legislação

Na pesquisa junto às IES norte-americanas, a percepção dos entrevistados acerca da cultura da doação e sua relação com a legislação é de que doação é um ato filantrópico e natural do cidadão. A Dra. Rosário da UM expressa o nível de entendimento institucional acerca da doação: “*For us, donation is a natural thing. We don't have to convince our donors about the value or the enforcing of the donation[...]*” [Para nós, doar é uma coisa natural. Nós não temos que provar o valor ou a necessidade de doar para nossos doadores...]

Com relação à legislação, os entrevistados entendem que ela é importante, mas não é um condicionante para a doação. A percepção dos entrevistados é sintetizada pelo Dr. Hutcheseon da FIU: “*We believe that donation is a social value in our society, not rooted in the law, but in our beliefs[...]*” [Nós acreditamos que a doação seja um valor social em nossa sociedade, não originado na lei, mas em nossas crenças...]

Nas IES norte-americanas pesquisadas parece haver a clara noção de que não é a lei que determina a existência da doação, mas o comportamento social cristalizado. A teoria das normas culturais de Schein (2004) explica bem esse comportamento. Segundo o autor, são os pressupostos (crenças íntimas) que, compartilhados e incorporados pelos indivíduos como valores, tornam-se uma norma social. Seria natural, portanto, esperar-se que na sociedade americana, a maioria das pessoas doasse. De fato, Panas (2005) em suas pesquisas sobre doação e segmentos doadores achou que 67% dos americanos doam filantropicamente.

Pode-se dizer, portanto, que no processo de comunicação de marketing, da estratégia de captação, a ênfase da comunicação inicia já no nível afetivo (abstraindo o nível de conhecimento) para levar os indivíduos diretamente à decisão de doar. Nas pesquisas de Panas (2005), as respostas obtidas acerca do papel da legislação sobre o ato de doar, confirmam a visão dos entrevistados das IES norte-americanas pesquisadas, de que a legislação tributária é importante para o processo de captação, porém, não é determinante para o ato da doação.

Na visão dos entrevistados das IES brasileiras pesquisadas, por outro lado, pervaga a percepção de que a cultura para a doação depende do contexto tributário. O Sr. Wagner, responsável pela captação na FEA/USP, apon-

ta a dificuldade: “é difícil captar quando não há incentivos de lei que motive as pessoas para a doação[...].”

Em outras palavras, no Brasil, sem incentivo fiscal parece não haver disposição para doar. Talvez isso tenha levado as instituições brasileiras pesquisadas a concentrar esforços nas empresas, já que a legislação as contempla mais do que os indivíduos. O raciocínio inverso em Schein (2004) leva a deduzir-se que sem o contexto para a formação de valor, não há formação de padrões culturais favoráveis à doação. Adicionalmente, as responsabilidades do Estado, estatuídas em lei, atribuem a ele o direito de decidir sobre o destino dos impostos, não aos indivíduos.

Por outro lado, os entrevistados brasileiros acreditam que isso pode ser mudado. A EAESP-FGV está concentrando-se nos seus ex-alunos por acreditar haver aí uma fonte importante de doações. Na opinião do Sr. Wagner da FEA/USP, “É preciso tempo e muito esforço para suceder na captação... mas acontece!” E o diretor do IBMEC São Paulo, referindo-se a esse fato, complementa: “com um bom projeto, você consegue sensibilizar as pessoas,... e captar!”

#### **4.5 Voluntariado**

Nas IES norte-americanas pesquisadas, o voluntariado foi apontado como uma força importante e indispensável no processo de captação. Os dados estatísticos da NOVA, da FIU e da UM mostram cerca de 1.000 voluntários institucionalizados por instituição. Na UM, a Dra. Rosário é categórica: “*without volunteers we don't even think start it up [...]*” [sem voluntários nem se pensa em iniciá-la (a captação)].

Voluntários ajudam a diminuir os custos das campanhas, a formar a rede de relacionamento, a acessar informações críticas mais eficientemente e a fazer funcionar as campanhas. São os voluntários que lideram as campanhas e colocam pressão sobre os pares para as doações.

No Brasil, as instituições pesquisadas não se utilizam de voluntários. Na pesquisa observou-se que todas as pessoas envolvidas na captação possuem vínculo com as instituições e/ou são remunerados pelo seu trabalho (na captação). Apesar da lei do voluntariado, esse instrumento não é utilizado no processo de captação daquelas pesquisadas que o fazem.

## 4.6 Aplicabilidade das Estratégias à Realidade das Congêneres Brasileiras

A análise das dimensões e os elementos presentes na Figura indicaram unanimidade de opinião acerca da sua aplicabilidade na realidade de suas instituições. Todos foram assertivos em dizer que não há impeditivos à aplicação de estratégias de captação nos moldes praticados pelas instituições americanas pesquisadas, no Brasil. Há, sim, dificuldades, mas não impeditivos, seja de ordem legal ou de ordem estrutural. Pode-se ressaltar, entretanto, quatro aspectos que são distintivos no âmbito da aplicabilidade: (a) contexto; (b) objeto; (c) atributos; e (d) voluntários.

Para os entrevistados, os elementos da dimensão **contexto** devem ser entendidos como **condicionantes**, envolvendo legislação e cultura. No Brasil, segundo os entrevistados, não há cultura orientada para a doação nem tampouco estimulada pela legislação. Se a lei permitisse maior dedução, a doação poderia se transformar em um hábito ou em um condicionante social. O não estímulo da legislação e a falta de padrão cultural, no entanto, não significam impossibilidade de captação, mas apenas maior grau de dificuldade de captar. Como aponta o Sr. Wagner, da FEA/USP: “[...] é preciso tempo e muito esforço, ...mas acontece!”

Na dimensão **objeto**, os públicos focos da captação são iguais, exceto as fundações que não são em número nem em recursos disponíveis, nem tampouco em orientação iguais às existentes nos Estados Unidos. No Brasil, as fundações têm, em grande parte, caráter de fomento. São normalmente alinhadas ou apoiam as políticas do Estado, para a ciência e tecnologia. Na dimensão **atributos**, as IES pesquisadas assumem ter credibilidade automática na sociedade, pela sua história e pelo fato de serem IES. Os entrevistados apontam a qualidade do ensino em suas instituições para dar-lhes credibilidade, não a aplicabilidade e retorno à sociedade de seus projetos institucionais. Essa é uma compreensão talvez um tanto superficial da importância e função dos atributos institucionais para a captação. Atributos, de fato, são os que justificam os objetivos da captação e não podem ser assumidos como fato consumado. A IES precisa sim, provar seus atributos à sociedade, antes de assumir que os tem.

Observou-se que, no Brasil, as IES não usam **voluntários** para as atividades de captação, apesar de haver legislação pertinente e nada impedir seu uso. Essa é uma prática importante e que garante a eficiência (em custo e volume de trabalho) do esforço de captação.

Diferenças à parte, os entrevistados das IES brasileiras não conseguiram apontar um elemento específico impossível ou ilegal que pudesse impedir a captação pelas IES, no Brasil. A própria experiência dos entrevistados em captação demonstra ser esse processo possível na realidade brasileira. Na sua experiência, doação é uma questão de atitude, de vontade de doar, não de existência de incentivos fiscais. Como argumenta o Prof. Haddad do IBMEC: “*a questão fiscal ajuda muito, mas não penso ser essencial*”.

## 5 Contribuições para a Formulação de Estratégias de Captação

Da experiência captada na pesquisa, pode-se deduzir que a eficácia da captação aumenta proporcionalmente à institucionalização dos esforços de captação. A propósito, o Dr. Hutcheseon III, da FIU, lembra que: “*without top involvement, fundraising efforts are at risk*” [sem o envolvimento da alta Administração, os esforços de captação estarão a perigo...]

Na mesma linha, pode-se adicionar o que a Dra. Rosário da UM enfatiza: “*you need also sustainable policies to drive fundraising endeavor...*” [Você precisa políticas sustentáveis para orientar o esforço da captação]

Assim, para a formulação de estratégias de captação é preciso primeiro formalizar a área ou departamento de Desenvolvimento Institucional que se responsabilize pela captação. Atribuir a responsabilidade a pessoas ou grupos, sem formalização e política institucional é o mesmo que minar a motivação e desautorizar os processos. No modelo contributivo que se propõe abaixo, políticas e diretrizes formam o pano de fundo do processo da estratégia e lhe dão direção e dinâmica. Dessa forma, a captação terá garantido seu papel e função institucional.

Buscando na visão da estratégia de captação definida pelo Dr. Hutcheseon III: *position and development* [posicionamento e cultivo], pelo Sr. Pineda: *identify, inform and involve* [identificação, informação e envolvimento] e pela Dra. Rosário: *momentum and projects* [timing ou preparo institucional e portfólio de captação], propõe-se a seguir um sistema de elementos essenciais, que devem assegurar a formulação de estratégias consistentes de captação. Além das políticas e da área, já comentadas, os elementos (I) Posicionamento (associado aos Atributos Institucionais); (II) Inteligência de Captação; (III) Preparo Institucional; (IV) Cultivo de Doadores; (V)

Portfólio de Projetos; e (VII) Captação, todos monitorados por um Sistema de Avaliação de Desempenho, formam o sistema. A Figura 2 mostra como essas dimensões e elementos se relacionam para a construção da estratégia. A principal contribuição do modelo estaria na interpretação dos fundamentos da estratégia de captação para construção de um sistema em cada instituição que permita a incorporação rápida às práticas administrativas existentes.

No modelo, o **Posicionamento institucional** define o foco e a lógica da estratégia. Foco são indivíduos, empresas, fundações, ou uma combinação deles. Lógica são as necessidades institucionais em equilíbrio com os interesses das fontes doadoras e com os atributos institucionais que dão credibilidade à instituição. A decisão do posicionamento deve ser alimentada pelas informações disponibilizadas pela **inteligência de captação**. Esse é um sistema composto por uma base de dados, uma rede de informantes que alimentam informações sobre os egressos, sobre os amigos da instituição, sobre sua situação financeira e capacidade de doar e outras informações. As informações da inteligência vão permitir a construção da pirâmide de doadores.

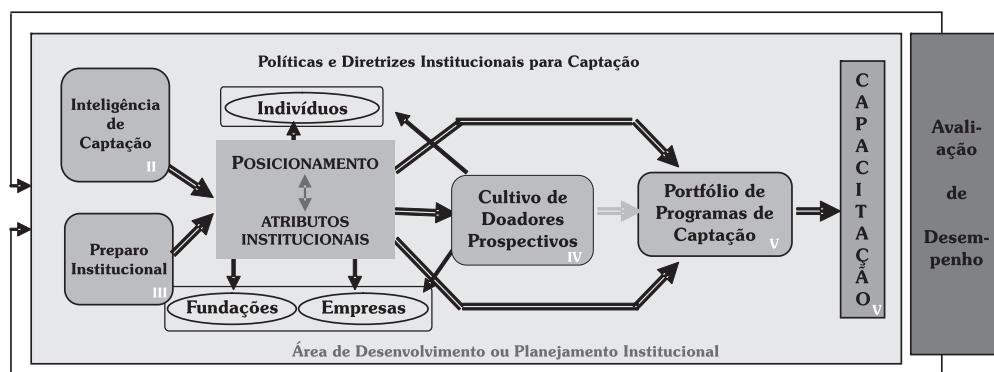


Figura 2: Sistema de elementos do processo para captação

Fonte: Elaborada pelos autores

O **preparo** da instituição deve considerar a infraestrutura de captação, as competências institucionais e a visibilidade institucional. Instituições novas precisam desenvolver mérito diante de suas comunidades, para captar. Instituições tradicionais precisam mostrar o mérito que as creditam a captar. O **cultivo dos doadores** baseia-se na pirâmide de doadores e concentra-se na identificação dos interesses e envolvimento destes com a instituição. A determinação dos **programas de captação** compreende a construção

de um portfólio de projetos e suas respectivas formas de captação. Envolve a identificação de necessidades institucionais e considera o interesse e a conveniência dos doadores.

Todos os processos de construção da estratégia orientam-se para uma finalidade única: **a captação**. A deflagração do processo de captação deve considerar a segmentação da pirâmide de captação; e o *timing* da campanha. O primeiro apropria processos e formas de cultivo dos doadores potenciais. O segundo garante o momentum e o êxito da campanha.

Por fim, erros, distorções e ineficiências da captação podem ser prevêdos e evitados se as atividades forem monitoradas, por um sistema de avaliação que orienta-se por indicadores, métricas e padrões de desempenho que espelham o grau de sucesso da campanha e sua permanente comunicação com os doadores.

## 6 Conclusões

As conclusões mais importantes podem ser resumidas nas respostas relativas ao contexto, papel e finalidades, estratégias, cultura e legislação, e voluntariado. Em termos de **contexto, papel e finalidades**, as IES norte-americanas pesquisadas apresentam um sistema de captação de recursos avançado em estrutura, organização e eficiência, em relação às congêneres brasileiras pesquisadas. Nas instituições brasileiras, a captação é ainda bastante incipiente e, das pesquisadas, apenas uma possui captação formalizada institucionalmente. Nas IES norte-americanas pesquisadas a captação é mecanismo de desenvolvimento da arquitetura de relacionamentos desta com sua comunidade e contribui para a sua sustentabilidade. Nas IES brasileiras pesquisadas, a captação é ainda de importância periférica à sustentabilidade econômica e não é usada como suporte ao desenvolvimento institucional.

Em termos de **estratégias**, nas IES norte-americanas pesquisadas as estratégias de captação concentram-se mais nas formas de sensibilizar indivíduos a doar do que em outras fontes. Necessidades institucionais e transparéncia na utilização dos recursos para os fins projetados equilibram-se com interesse e conveniência aos doadores. As IES brasileiras concentram-se, quase que exclusivamente, na sensibilização de empresas. Os elementos essenciais da estratégia, sistematizados na Figura 2, são indispensáveis à construção da estratégia de captação. É importante salientar que, devido à natu-

reza da doação (de decisão puramente individual), a captação, da forma como apresentada, pode ser aplicada a qualquer instituição, independente de tamanho e localização geográfica.

Quanto à **legislação**, a percepção dos entrevistados das IES brasileiras é a mesma que a dos entrevistados das IES norte-americanas: a isenção ou desconto de imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas é dispensável para a doação, já que é um ato voluntário, movido por decisão de caráter pessoal e emocional. Isenções fiscais, porém, certamente contribuiriam para incentivar a doação. Em termos de **cultura**, o contexto cultural, como norma condicionante do comportamento para doar, ainda não é um padrão no Brasil, mas projetos bem estruturados e sólida argumentação da necessidade da doação eliminam possíveis barreiras culturais.

**Voluntários** nas IES norte-americanas pesquisadas são um grande contingente e viabilizam as campanhas de captação, pois abaixam custos, criam amplas e rápidas redes de relacionamentos, atualizam as informações e garantem eficiência na captação. Em nenhuma das IES brasileiras pesquisadas existem voluntários participando. Isso não é um fator impeditivo, mas diminui a eficiência da captação e aumenta os custos de seu esforço. Finalmente e em resumo, as experiências de captação nas três IES brasileiras mostram que a captação, como sugerida na Figura 2, pode ser explorada com sucesso na realidade das IES brasileiras pesquisadas, na visão de seus entrevistados.

## **Contribution to Fundraising Process at Higher Education Institutions in Brazil**

### **Abstract**

The target of this paper is to verify the usefulness of fundraising strategies of North-American Higher Education Institutions in the context of their Brazilian counterparts, in the view of latest managers. The research, qualitative in nature, was carried out within three North-American institutions and three Brazilian ones, using the multi-case research method, at an exploratory level. Twelve social subjects were interviewed and data were complemented through official documents. Main results indicate that fundraising in the researched North-American institutions is centralized, favored by proper culture and legislation, focuses individuals, is independent on geographical location of donors and is aligned to institutional

attributes such as credibility, flexibility, convenience and interest of donors. Also, we found that volunteers are an essential ingredient to fundraising activities. In the Brazilian researched institutions, fundraising is still incipient, focuses on corporations, is still not a budget item and volunteers are not used in the process. Due to the fundraising nature in the view of the Brazilian managers interviewed, there is no restriction to the use of the fundraising strategies from North-American institutions at Brazilian counterparts. We proposed, as a contribution, a model displaying the elements and its implications for the success of the fundraising process.

**Key words:** Fundraising. Fundraising process. Sustainability of Higher Education. Fundraising strategies.

## Referências

ALMEIDA, Martinho I. R. **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.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 30 jun. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.313**, de 23 de dezembro de 1991a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8313cons.htm)>. Acesso em: 2 jul. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.248**, de 23 de outubro de 1991b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8248.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8248.htm)>. Acesso em: 2 jul. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.249**, de 26 de dezembro de 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9249.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9249.htm)>. Acesso em: 2 jul. 2007.

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

ERBANO, Luiz A. C. **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.

EUA – 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: 2 jul. 2007a.

\_\_\_\_\_. Publication 526. Charitable Contributions. Disponível em: <[http://www.coeduc.org/PDF/IRSexcerpt\\_p526.pdf](http://www.coeduc.org/PDF/IRSexcerpt_p526.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2007b.

FGV-EAESP – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS DE SÃO PAULO. **Missão – Histórico**. Disponível em: <<http://www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=HLECPMPP&navid=499>>. Acesso em: 3 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Colaborações Programa Comunidade GV**. Disponível em: <<http://www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=HLFCSKPK>>. Acesso em: 20 maio 2007a.

FIU - Florida International University. **History**. Disponível em: <[http://www.fiu.edu/docs/brief\\_history2.htm](http://www.fiu.edu/docs/brief_history2.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2007a.

\_\_\_\_\_. **Quick Facts**. Disponível em: <<http://w3.fiu.edu/irdata/portal/quickfacts.htm#Colleges>>. Acesso em: 15 jun. 2007b.

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

GOIS, Antônio. **Verba maior para instituições federais divide opiniões**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.br/folha/educacao/ult305u17014.shtml>>. Acesso em: 6 mar. 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.

IBMEC SÃO PAULO. Institucional – **Histórico**. Disponível em: <<http://www.ibmecsp.edu.br/inst/pages.php?recid=25>>. Acesso em: 7 jul. 2007a.

IBMEC SÃO PAULO. Institucional – **Relatório Anual**. Disponível em: <<http://www.ibmecsp.edu.br/inst/pages.php?recid=46>>. Acesso em: 7 jul. 2007b.

INDEPENDENT SECTOR. **Giving and Volunteering in the USA**. Disponível em: <<http://www.independentsector.org/programs/research/gvresources.html>>. Acesso em: 15 maio 2007.

KAPLAN, A. E. (Editor) **Giving USA – 1995**. New York: AAFRC Trust, 1995.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Strategic Marketing for Educational Institutions**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1995.

LARAIA, Roque de B. **Cultura – um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

LEVI, B. R.; CHERRY, L. R. (Org). **The NSFRE Fund-Raising Dictionary**. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 1996.

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.

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.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. Os 5 “p”s da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOVA. **History**. Disponível em: <<http://hpd.nova.edu/aboutus/history.html>>. Acesso em: 6 jun. 2007a.

\_\_\_\_\_. **Dados institucionais**. Disponível em: <<http://www.nova.edu/index.html>> . Acesso em: 12 jun. 2007b.

PANAS, J. **Megagifts**. 2. ed. Medfield (MA): Emerson & Church, 2005.

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.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Competição – On Competition**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. 19. ed. Rio: Campus, 2005.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: A batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1995.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade em foco**: reflexões sobre a educação superior. Florianópolis: Insular, 1999.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio: Garamond, 2000.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHWARTZ, Howard M.; DAVIS, Stanley M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. **Organizational Dynamics**. Summer, p. 30- 47, 1981.

SCWARTZMAN, J. **O Financiamento das Instituições de Ensino Superior no Brasil**. Disponível em: <<http://www.iea.usp.br/tematicas/educacao/superior/autonomiafinanciamento/schwartzmanfinanciamento.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2006.

SELTZER, M. **Securing your Organization's Future**. New York: Foundation Center, 2001.

TREGOE B.; ZIMMERMAN, J. **A estratégia da alta gerência**. 2. ed. Rio: Guanabara, 1988.

UM – University of Miami. **Facts and Figures**. Disponível em: <[http://www6.miami.edu/UMH/CDA/UMH\\_Main/1,1770,2472-1;53107-3,00.html](http://www6.miami.edu/UMH/CDA/UMH_Main/1,1770,2472-1;53107-3,00.html)>. Acesso em: 10 jun. 2007.

USP – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **História – USP em números**. Disponível em: <[www.usp.br](http://www.usp.br)>. Acesso em: 20 abr. 2007.

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, p. 3-9, 1993.

\_\_\_\_\_. **New Strategies for Educational Fund Raising.** New York: Praeger, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.