



THAISE DAIANE DE SOUZA LUCIANO

**PROPOSTA DE CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA
CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO BÁSICO**

**TRÊS CORAÇÕES – MG
2021**

THAISE DAIANE DE SOUZA LUCIANO

**PROPOSTA DE CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA
CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO BÁSICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Vale do Rio Verde (UninCor) como
parte das exigências do Programa de Mestrado
Profissional em Gestão Planejamento e Ensino para
obtenção do título de mestre.

Área de Concentração: Gestão, Planejamento e
Ensino

Orientadora: Dra Letícia Rodrigues da Fonseca

**TRÊS CORAÇÕES
2021**

331.363
L937p

LUCIANO, Thaise Daine de Souza

Proposta de Curso de Qualificação Profissional para Captação de Recursos em Instituições de Ensino Básico. – Três Corações: Universidade Vale do Rio Verde, 2021.

67 f.

Orientador: Prof. Dra Letícia Rodrigues da Fonseca.

Dissertação – Universidade Vale do Rio Verde de Três Corações/
Mestrado em Gestão, Planejamento e Ensino.

1. Captação de recursos. 2. Curso de qualificação profissional. 3. Ensino Básico I. Prof. Dra Letícia Rodrigues da Fonseca, Orient. II. Universidade Vale do Rio Verde de Três Corações. III. Título.

Catlogação na fonte.

Bibliotecária responsável: ERNESTINA MARIA PEREIRA CAMPOS DANTAS CRB6:
2.101

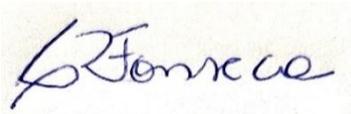
ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADO POR THAISE DAIANE DE SOUZA LUCIANO, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO.

Aos vinte e dois dias do mês de março de dois mil e vinte e um, reuniu-se, remotamente, a Comissão Julgadora, constituída pelos professores doutores: Profa. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca (UninCor), Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva (Univeridade Federal do Mato Grosso do Sul) e Prof. Dr. Zionel Santana (UninCor), para examinar a candidata Thaise Daiane de Souza Luciano na defesa de sua dissertação intitulada: “PROPOSTA DE CURSO DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL PARA CAPTAÇÃO DE RECURSO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO BÁSICO”. A Presidente da Comissão, orientadora da pesquisa Profa. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca, iniciou os trabalhos às 10h, solicitando à candidata que apresentasse, resumidamente, os principais pontos do seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguiram alternadamente a candidata sobre diversos aspectos da pesquisa e da dissertação. Após a arguição, que terminou às 12h20m, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho da candidata, tendo chegado ao seguinte resultado: Profa. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca (APROVADA), Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva (APROVADA) e Prof. Dr. Zionel Santana (APROVADA). Em vista deste resultado, a candidata Thaise Daiane de Souza Luciano foi considerada APROVADA, fazendo jus ao título de Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.

Três Corações, 22 de março de 2021.

Novo título (sugerido pela banca):

PROPOSTA DE CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA CAPTAÇÃO DE RECURSO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO BÁSICO



Profa. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca (UninCor)



Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva (Universidade Federal do Mato Grosso do Sul)



Prof. Dr. Zionel Santana (UFMG)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus. Sem Ele nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir a graça de acordar todas as manhãs com a motivação necessária para seguir em frente com esse desafio.

Aos meus pais, Sueli e José Afonso, por serem fonte de incentivo e amor. E aos meus irmãos, Pedro, Carolina e Bianca por acreditarem em meus sonhos e não medirem esforços para apoiá-los.

Às minhas filhas, Maria Sofia e Luísa, e à minha afilhada, Mariana, por terem entendido minha ausência nesses anos de dedicação e por serem a inspiração às minhas conquistas.

Ao meu companheiro Walter, por apoiar e incentivar a busca pelos meus sonhos.

À minha querida orientadora, Dra. Letícia Rodrigues Fonseca, pelo aprendizado, suporte, direcionamento e carinho com que conduziu este trabalho.

Aos amigos e parceiros de mestrado, pelos momentos de descontração e apoio, que fizeram dessa caminhada mais leve, em especial ao Jackson e a Gleucimar.

À Universidade Vale do Rio Verde (UninCor) e a todos colegas professores que conduziram nossas aulas com maestria.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para essa conquista tão especial e importante na minha vida.

EPIGRAFE

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso”. John Ruskin.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide de Captação de Recursos	22
Figura 2 - Ciclo da Captação de Recursos	24
Figura 3 - Hierarquia de codificação	37
Figura 4 - Utilização da captação de recursos externos pelo colégio	39
Figura 5 - Conhecimento e experiência acerca do processo de captação de recursos	41
Figura 6 - Importância e propósito da captação de recursos para instituições de ensino básico	43
Figura 7 - Potencialidades que influenciam na captação de recursos externos	45
Figura 8 – Fragilidades que impedem na captação de recursos externos	47
Figura 9 - Oportunidades para captação de recursos externos	48
Figura 10 - Situações externas que impedem ou dificultam a captação de recursos externos .	49
Figura 11 - Investimento em qualificação profissional para a efetivação da captação de recursos	51

RESUMO

As Instituições de Ensino Básico podem adquirir recursos externos (financeiros, humanos, tecnológicos, entre outros) que complementem sua sustentabilidade financeira e auxiliem na capacidade de cumprir os objetivos de seu projeto político pedagógico. Diante desse contexto, este estudo objetivou desenvolver, por meio de uma pesquisa bibliográfica e da pesquisa-ação, um curso de qualificação profissional para captação de recursos em instituições de ensino básico, que considerou a realidade de instituições privadas. Participaram deste estudo, sete colaboradores de uma escola particular localizada na região Sul de Minas Gerais que foram entrevistados e ajudaram no desenvolvimento do curso em questão. Seu propósito é qualificar os profissionais que atuam nesse segmento de ensino a como captar recursos externos, públicos e privados para promoção da sustentabilidade financeira organizacional. Entre os resultados obtidos, destaca-se que a única forma de captação de recursos externos utilizada pela Instituição investigada se dava por intermédio de doações do comércio local. Constatou-se, ainda, que os colaboradores possuíam conhecimento acerca das outras formas de captação de recursos externos e entendiam a importância desta prática para o Colégio, no entanto, identificou-se a falta de domínio dos processos para a sua efetivação pela maioria dos profissionais. Ao final, o curso desenvolvido foi avaliado por alguns dos envolvidos nesta investigação, que alegaram que o referido cumpre o seu propósito formativo. Espera-se que este curso possa ser utilizado, posteriormente, por outras escolas para que mais profissionais da área de educação adquiram as competências, habilidades e atitudes necessárias para a efetivação da captação de recursos externos.

Palavras-chave: Captação de recursos. Curso de qualificação profissional. Ensino básico.

ABSTRACT

Basic Education Institutions can pull external resources (financial, human, technological, among others) in order to help to fulfill the objectives of their political pedagogical project, specifically, through the development of projects that explore governmental initiatives or private organizations, to meet their needs. Given this context, this study aimed to develop, through bibliographic research and action research, a professional qualification course for fundraising that considered the reality of a Private Basic Education Institution. Seven education professionals from a school located in the south region of Minas Gerais State participated in this study, who were interviewed and contributed on this development. Among the results obtained, it is noteworthy that the only form of fundraising used by this Educational Institution was through donations from local businesses. It was also found that employees had knowledge about other forms of fundraising and understood the importance of this activity, however, most did not know how to put it into practice. In the end, it was possible to develop a professional qualification course that presented guidelines for fundraising considering the reality of this school and which was also evaluated by some of those involved in this research, in order to find out if its formative purpose is being fulfilled. It is hoped that this course can be used, later, by other schools so that more professionals in the educational area are able to get the knowledge, skills and attitudes necessary to attract external resources.

Keywords: *Fundraising. Professional training course. Basic education.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Sustentabilidade Financeira nas Instituições de Ensino Básico.....	15
2.2	A Captação de Recursos em Instituições de Ensino.....	18
2.3	O Processo de Captação de Recursos	20
2.3.1	Ciclo da Captação de Recursos	21
2.4	Fontes de Captação de Recursos.....	25
2.5	Incentivos à Captação de Recursos Presentes na Legislação Brasileira	27
2.6	Estratégias de Captação de Recursos	31
3	MATERIAL E MÉTODOS	33
3.1	Tipo e Abordagem de Pesquisa.....	34
3.1.1	Caracterização da Instituição de Ensino Investigada	34
3.2	Coleta de Dados	35
3.3	Análise de Dados	37
4	RESULTADOS	38
4.1	Utilização da captação de recursos externos pelo colégio.....	38
4.1.1	Não faz uso da captação de recursos.....	39
4.1.2	Captação de recursos financeiros por meio de doação.....	40
4.1.3	Captação de recursos por meio de parcerias com empresas	40
4.2	Competência e experiência acerca do processo de captação de recursos	40
4.2.1	Possui competências e experiência com a captação de recursos.....	41
4.2.2	Não possui competências e experiência com a captação de recursos	42
4.3	Importância e o propósito da captação de recursos para a instituição.....	42
4.3.1	Contribuir para o desenvolvimento institucional e sustentabilidade financeira.....	43
4.3.2	Contribuir para o desenvolvimento da pesquisa	44
4.4	Potencialidades que influenciam na Captação de Recursos Externos	45
4.4.1	Potencial humano da instituição.....	45

4.4.2 Tradição e trabalho social	46
4.5 Fragilidades que influenciam na captação de recursos	46
4.5.1 Não conhecer bem os processos de captação de recursos externos	47
4.6 Oportunidades para captação de recursos externos	48
4.6.1 Desenvolvimento de projetos que atendam demandas da sociedade	48
4.6.2 Doações para a efetivação de eventos	49
4.7 Situações externas que impedem ou dificultam a Captação de Recursos.....	49
4.7.1 Instabilidade econômica do país	50
4.7.2 O Colégio é identificado pela sociedade como escola particular.....	50
4.8 Investimento em qualificação profissional para a efetivação da captação de recursos	
51	
4.8.1 Não investe atualmente, mas pretende investir.	51
5 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	52
5.1 Descrição do Produto.....	52
5.1.1 Módulo I – Captação de Recursos: conceito, propósito e importância para as instituições de ensino básico.....	53
5.1.2 Módulo II - Fontes e estratégias de captação de recursos que podem ser exploradas pelas instituições de ensino básico.....	53
5.1.3 Módulo III - O ciclo da captação de recursos	55
5.1.4 Módulo IV – Identificando as oportunidades e ameaças e as potencialidades e fragilidades institucionais que influenciam na captação de recursos	55
5.1.5 Módulo V – Estratégias para aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e conversão das desvantagens que influenciam na captação de recursos.....	56
5.1.6 Módulo VI – Ferramentas gerenciais utilizadas na captação de recursos.....	56
5.1.7 Módulo VII – Itens básicos de um projeto de captação de recursos	57
5.2 Avaliação do Produto Técnico Tecnológico Desenvolvido	58
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	61
ANEXO A.....	65

1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Básico podem adquirir recursos externos (financeiros, humanos, tecnológicos, entre outros) que complementem sua sustentabilidade e sua efetividade quanto às práticas de ensino. Assim, elas permitirão que o cumprimento dos objetivos previstos em seu projeto político pedagógico seja realizado de forma mais eficiente, por meio do desenvolvimento de projetos que explorem iniciativas governamentais ou de organizações privadas. Este tipo de estratégia é uma possibilidade real. No estudo de Prates (2006), por exemplo, o autor descreve um projeto que envolveu a captação de recursos governamentais para a construção de uma creche comunitária que beneficiou a população de uma determinada comunidade e que considerou a realidade local na proposta, obtendo assim, os recursos financeiros necessários para atender a demanda.

Em relação às iniciativas das organizações privadas, é comum o financiamento de projetos por meio de editais ou patrocínios como forma de cumprir o compromisso com a responsabilidade social, inclusive, explorando leis de incentivo fiscal. Cita-se, como exemplo, a Lei Rouanet, de 1991, que incentiva a produção cultural e permite deduzir 100% do valor investido em projetos neste âmbito - desde que não ultrapasse 4% do Imposto de Renda devido no caso de pessoa jurídica e 6% enquanto pessoa física. É importante ressaltar que estes projetos devem se justificar a partir do atendimento de uma necessidade e pautar-se em propostas viáveis para a obtenção de resultados concretos.

Entretanto, mesmo diante destas possibilidades de captação de recursos, muitos profissionais que atuam nas Instituições de Ensino, sejam gestores, técnicos administrativos ou docentes, não possuem o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para captar recursos por meio das fontes disponíveis. Além disso, não é comum a oferta de cursos de qualificação profissional voltados para este propósito.

Logo, iniciativas que viabilizem tornar as escolas aptas para captar recursos precisam ser estabelecidas e colocadas em prática. Este cenário torna-se ainda mais urgente para lidar com a situação de crise econômica proveniente da instabilidade política que afetou diversos setores da economia nos últimos anos e com o momento atípico agravado pela Pandemia do COVID-19. A somatória desses acontecimentos provocou a evasão e a escassez de recursos financeiros, tanto no ensino público quanto no privado, comprometendo a capacidade das Instituições de Ensino de implementar novas práticas educacionais, adequadas a atualidade, que permitam aos educandos uma aprendizagem significativa.

Diante deste contexto, o presente estudo se propôs a responder ao seguinte questionamento: como contribuir para o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias aos profissionais do ensino básico para a captação de recursos externos?

Considerando este questionamento, estabeleceu-se como objetivo geral possibilitar o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias aos profissionais do ensino básico para a captação de recursos externos. Já, como objetivos específicos: descrever quais recursos são passíveis de captação pelas Instituições de Ensino Básico; descrever as fontes de captação de recursos e as estratégias que podem ser exploradas pelas Instituições de Ensino Básico; desenvolver um curso de qualificação profissional que contribua para a aquisição das competências e habilidades necessárias aos profissionais do ensino básico para a captação de recursos externos.

Além da relevância social, justifica-se o presente trabalho devido à demanda por conhecimento científico e acadêmico, pois, ao consultar bases de dados como Scielo, *Web of Science* e Portal da Capes, encontraram-se poucos estudos sobre o tema abordado - a maioria dos resultados era voltado para a captação de recursos em Instituições de Ensino Superior ou do Terceiro Setor. Nesses repositórios, foram pesquisados os termos “captação de recursos educacionais”, “captação recursos para educação básica”, “educação básica”, “captação de recursos”, com o intuito de identificar sua prevalência, ocorrência e situações de aplicações realizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sustentabilidade Financeira nas Instituições de Ensino Básico

O conceito de Sustentabilidade Financeira é definido por Sachs (2000) como o alcance da maior eficiência econômica pela alocação e gestão adequada dos recursos, capacidades e fluxo de investimentos públicos ou privados. Nesse contexto, inclui-se a obtenção, a gestão e o uso eficiente de bens físicos patrimoniais, financeiros, de serviços e voluntariado. Acrescenta-se que a sustentabilidade financeira é uma questão de grande importância para qualquer Instituição de Ensino, pois para prestar o serviço educacional e atender aos objetivos do Projeto Político Pedagógico almejados, conforme determinação legal específica, é necessário dispor de recursos e infraestrutura adequados.

A sustentabilidade nas instituições de ensino básico não se refere somente ao equilíbrio de suas despesas ou à capacidade de mantê-las de forma saudável, mas à realização de investimentos e à manutenção da infraestrutura que comporte sua operação, atualizações tecnológicas, inovações nos processos de ensino, desenvolvimento de seu corpo docente, entre outras despesas de uma unidade escolar. (PEREIRA, 2007).

Logo, a obtenção de recursos por intermédio de projetos é necessária para que as Instituições de Ensino possam manter a sua existência e aprimorar o seu serviço por meio de investimentos que possibilitem modernizar sua estrutura, capacitar os seus colaboradores e cumprir a sua missão da melhor forma possível. (RISCAROLLI, 2007).

A educação é um direito de todos e é fundamental para o desenvolvimento humano. Por meio do processo de ensino aprendizagem, desenvolve-se e potencializa-se habilidades, a capacidade intelectual e o pensamento crítico. Sendo assim, a qualidade do processo de ensino aprendizagem é indispensável para que uma escola atinja esses resultados e, conforme mencionado anteriormente, para isso, os recursos financeiros são indispensáveis.

Compõem a educação básica do Brasil: a educação infantil e os ensinos fundamental e médio. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) n.º 9.394/1996, a educação básica é obrigatória a partir dos quatro anos de idade, sendo que as Instituições de Ensino que a ofertam podem ser públicas ou privadas. A Constituição Federal, promulgada em 1988, em seu inciso III do artigo 206, estabelece, como princípio da educação escolar, o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino. Este mesmo princípio de ensino foi reproduzido e desdobrado em incisos

próprios, como o III e o V do artigo 2º, na Lei 9.394, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, a chamada LDB.

As Instituições de Ensino Básico públicas têm sua sustentabilidade financeira mantida pela União, Estados e Municípios e as privadas pelas receitas oriundas das mensalidades recebidas pelos serviços educacionais. (ABRAHÃO, 2005). Para as instituições públicas, no Brasil, são disponibilizados recursos que viabilizam sua operacionalização e o cumprimento das determinações legais e obrigatórias que permeiam o ensino. A partir da Constituição Federal (CF) de 1988, ficou estabelecido pelo parágrafo 212 que a União destinará o mínimo de 18% da receita resultante dos impostos e transferências constitucionais e os Estados, Distrito Federal e os Municípios, 25%.

Além disso, no artigo 211 da CF de 1988, parágrafo primeiro, está especificado que:

A União organizará o sistema federal de ensino e financiará as instituições de ensino públicas, federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

Há quatro programas de transferência de verbas para o ensino básico público no Brasil: o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (Pnate), e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae).

O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) financia todas as etapas da educação básica, distribuindo, igualmente, os recursos dentro de cada estado, conforme o número de alunos matriculados no ensino público. São destinatários dos recursos do Fundeb os Estados, Distrito Federal e Municípios que oferecem atendimento na educação básica. Na distribuição desses recursos, são consideradas as matrículas nas escolas públicas e conveniadas, apuradas no último Censo Escolar realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. (MARTINS, 2013).

Criado em 1995, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tem por finalidade prestar assistência financeira às escolas, em caráter suplementar. O recurso pode ser utilizado de acordo com as necessidades físicas e pedagógicas específicas da Instituição de Ensino Básico e possui como objetivos aprimorar a aprendizagem dos alunos, contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura e, conseqüentemente, elevar o desempenho escolar (FNDE, 2020). Acrescenta-se que este programa também visa fortalecer a participação social e a autogestão escolar.

O PDDE destina-se às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal, às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos – desde que sejam registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) como beneficentes de assistência social ou outras similares, de atendimento direto e gratuito ao público - e aos polos presenciais do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), e que ofertem programas de formação inicial ou continuada à profissionais da educação básica. (FNDE, 2020).

O Programa Nacional de Transporte Escolar (Pnate) tem como objetivo repassar recursos às escolas públicas de educação básica para custear despesas com manutenção de veículos de transportes ou com serviços de transportes terceirizados contratados para esse fim.

Os recursos são destinados aos alunos da educação básica pública residentes em áreas rurais que utilizam transporte escolar. Os valores transferidos diretamente aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios são feitos em dez parcelas anuais, de fevereiro a novembro. O cálculo do montante de recursos financeiros destinados anualmente aos entes federados é baseado no censo escolar do ano anterior X per capita definido e disponibilizado na página do FNDE para consulta. (FNDE, 2020).

O quarto programa de repasse de verbas públicas é o Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) que foi desenvolvido para oferecer uma alimentação escolar adequada aos alunos por meio do financiamento de ações de educação alimentar e nutricional a todas as etapas da educação básica pública. O Governo Federal repassa aos estados, municípios e escolas federais, valores financeiros de caráter suplementar efetuados em dez parcelas mensais (de fevereiro a novembro) para a cobertura de 200 dias letivos, conforme o número de alunos matriculados em cada rede de ensino, descrito no portal do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Este recurso é destinado para que o cardápio escolar seja elaborado por nutricionistas, respeitando os hábitos alimentares locais e culturais, atendendo as necessidades nutricionais específicas de acordo com percentuais mínimos estabelecidos no artigo 14 da Resolução nº 26/2013. (FNDE, 2020).

Portanto, conclui-se que as Instituições de Ensino Básico públicas têm seus aportes para manter sua sustentabilidade financeira por meio do governo e cada recurso financeiro encaminhado, possui a sua devida destinação, bem como requer a prestação de contas para justificar e comprovar o seu gasto. De acordo com Souza (2008, p. 232), quanto à complementação de recursos: [...] “a escola necessita de outras coisas também importantes para seu bom funcionamento, que não são enviadas pelo Estado como cortinas, aparelhos

de DVD, maior quantidade de computadores e maior quantidade e variedade de livros e materiais didático-pedagógicos”.

As Instituições de Ensino Básico privadas, por sua vez, cobram pelos serviços educacionais e precisam arcar com suas despesas, prestar contas ao Estado e pagar impostos, assim como qualquer outra empresa, conforme a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional:

Art. 7º O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:
I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;
II - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;
III - capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no art. 213 da Constituição Federal. (BRASIL, 1996)

As mensalidades ou anuidades cobradas de seus contratantes, que são os alunos mantidos por pais ou responsáveis, representa a maior fonte de receita dessas instituições e precisam estar alinhadas com seus custos operacionais. Schwartzman (2006) afirma que, 95% dos recursos das instituições de ensino privadas no Brasil, originam-se das mensalidades dos alunos.

Acrescenta-se que essas instituições sofrem implicações em sua sustentabilidade financeira, pois para estabelecer o preço de suas mensalidades, consideram: a renda *per capita* da região na qual estão inseridas, as despesas que possuem para operacionalizar um ensino de qualidade com bons profissionais, a infraestrutura e as obrigações fiscais e tributárias que precisam ser cumpridas por empresas com fins lucrativos. Portanto, qualquer mudança em seu planejamento que direcione para uma otimização do processo ensino aprendizagem, somente será passível de realização se houver repasse de mensalidade e anuidade dos contratantes. Logo, muitas vezes, torna-se inviável uma ação de melhoria, devido à pequena margem disponível para efetivação.

Considerando o contexto apresentado, acredita-se que a captação de recursos externos e de forma independente se apresenta como estratégia eficaz para a sustentabilidade financeira das Instituições de Ensino, sejam públicas ou privadas.

2.2 A Captação de Recursos em Instituições de Ensino

O conceito de Captação de Recursos tem sua definição, segundo o dicionário Longman (2004), oriunda na palavra inglesa *fundraising* que, em seu sentido literal, significa

levantamento ou arrecadação de fundos. É também definido como a obtenção de recursos de fontes variadas que visa garantir a sustentabilidade a um projeto específico ou a uma organização. Os recursos podem ser físicos, patrimoniais, financeiros ou humanos, no caso de voluntariado e serviços. Segundo o diretor executivo da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), João Paulo Vergueiro, esta atividade refere-se a um processo que possibilita alcançar a sustentabilidade financeira. (VERGUEIRO, 2016).

A busca por fundos de investimentos que venham a subsidiar um projeto específico, com ciclo de vida definido, processos e resultados bem delineados, define o processo de captação de recursos, diferentemente do conceito de mobilização de recursos que é caracterizado como o “[...] conjunto das estratégias institucionais voltadas à mobilização de todos os tipos de recursos necessários à sustentabilidade de uma organização”. (ARMANI, 2008, p. 72).

O termo “mobilização de recursos” retrata a realidade na qual se encontra as Instituições de Ensino brasileiras, ao se considerar o necessário envolvimento da comunidade escolar e da equipe que representa a escola no processo de desenvolvimento de estratégias criativas que viabilizem a efetivação do processo de obtenção de recursos extras.

A atividade de captação de recursos, apesar de ser há muito tempo praticada, passou a ser tratada como uma atividade profissional significativa somente nos últimos anos devido à crescente evolução do terceiro setor no Brasil que emprega um expressivo número de pessoas.

A estratégia de captar recursos nas Instituições de Ensino é explorada, principalmente, em países desenvolvidos, especialmente 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 (RISCAROLLI, 2007, p. 45).

Ressalta-se que, no Brasil, a captação de recursos em Instituições de Ensino não representa um campo de pesquisa de interesse aos pesquisadores e acadêmicos e há pouca literatura ou dados estatísticos sobre esse tipo de atividade. (PEREIRA, 2001). Entretanto, nota-se, por meio da literatura disponível, que as organizações do Terceiro Setor e as instituições de ensino superior, possuem relativamente maior experiência com esta atividade.

A captação de recursos é vista como um grande desafio pelas Instituições de Ensino brasileiras, pois há dificuldade em se obter incentivos fiscais e profissionais capacitados para a efetivação desta atividade, além de ser pouco discutida como estratégia. Aos captadores de recursos cabe a responsabilidade de desenvolver técnicas e procedimentos criativos para

adquirir recursos extras, bem como identificar fontes potenciais para garantir a sustentabilidade institucional.

Identifica-se casos de captação de recursos em instituições superior, como o da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), onde o processo de mobilização de recursos iniciou-se com a orientação para se constituir um programa de captação que consistia em elaborar projetos de acordo com os editais em aberto. A sua primeira experiência ocorreu em 2006, quando suas receitas estavam insuficientes e o Reitor da instituição designou ao titular da Unidade de Desenvolvimento Governamental a missão de criar estratégias que possibilitassem a mobilização de recursos por parte da UNEB. Nesse processo de busca por essas estratégias foi elaborado um manual de captação. As estratégias identificadas apresentaram os primeiros resultados em 2008, quando a UNEB obteve um ótimo resultado na aprovação de projetos via emendas parlamentares. Em 2009, a UNEB repetiu a proposta e conseguiu maior êxito, aproximadamente 4 milhões de reais. (SOUZA, 2016).

Pode-se citar ainda, como exemplo, a Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (USP) que conseguiu arrecadar R\$ 25 milhões com ex-alunos e empresários (PEREIRA, 2001); e o caso da Universidade Católica (PUC), localizada no estado do Rio de Janeiro, que angariou cerca de 1,6 milhões de dólares entre 1994 e 2002 (ERBANO, 2003). Contudo, não há experiências registradas no tocante à mobilização de recursos em Instituição de Ensino de Educação Básica, o que torna esta pesquisa pertinente.

Portanto, para que a educação no Brasil seja, de fato, um direito assegurado e tenha qualidade competitiva, há a necessidade de aplicar recursos financeiros com esta finalidade. Diante desse contexto, o processo de captação apresenta-se como uma possibilidade de potencializar o emprego de recursos que impactarão diretamente no desenvolvimento da sociedade a longo prazo, representando um processo transformador para a educação do País.

2.3 O Processo de Captação de Recursos

A captação de recursos origina-se de uma ação planejada, com objetivos bem definidos, para angariar recursos financeiros para um determinado fim.

Ressalta-se que o processo de captação de recursos inicia-se por meio do entendimento de como desenvolver projetos que justifiquem a obtenção de recursos. Nesse contexto, é preciso possuir capacidades estratégicas que permitam: elaborar projetos; gerir equipes; envolver os atores do contexto escolar para a construção e levantamento de indicadores; realizar pesquisas e estudos que demonstrem os resultados a serem alcançados a curto, médio e longo prazo;

identificar metodologias e tecnologias necessárias; definir de modo claro e preciso as contribuições das propostas em termos de impacto, resultado e alcance social; realizar avaliações de efetividade. (SOUZA, 2016).

Há diversas formas de se captar recursos externos, cujos aportes podem ser financeiros, bens materiais ou prestação de serviços. Faz-se necessário entender as diretrizes de cada um para que estratégias eficientes sejam definidas e efetivadas. 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 ou financiador exerça seu direito de oferecer o recurso à sua maneira e dentro das suas possibilidades. (EDLES, 1993). Acrescenta-se que, para buscar esses recursos, é necessário delinear um planejamento que permita o alcance dos objetivos e resultados a médio e longo prazo.

Projetos bem estruturados possuem a identificação do problema, a justificativa para sua execução, a identificação do público que será beneficiado, a metodologia na qual serão aplicadas as ações, o levantamento dos recursos necessários para execução, o conhecimento sobre a legislação que o contempla, a descrição do ciclo de vida (início e fim), o cronograma de funcionamento e um orçamento que contemple todos os custos envolvidos para que seja passível de execução. Para Maximiano (2002), a criação de um roteiro prático auxilia na administração do projeto e identificação das informações necessários.

Gerenciar um projeto é uma tarefa que demanda disciplina e constância para que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e conforme as previsões, permitindo êxito no ciclo de vida e ação. Segundo Nogueira (1998), a gestão eficiente assegura o cumprimento dos processos, o alcance das metas e a capacidade para lidar com mudanças significativas durante a sua execução. A interação e envolvimento dos membros participantes, que precisam possuir papéis definidos, permitem articular melhor as ações e otimizar os processos para direcionar ao êxito conforme as ações planejadas.

2.3.1 Ciclo da Captação de Recursos

O ciclo da captação de recursos inicia-se com a construção da Pirâmide da Captação, conforme demonstrado na figura 1, a seguir. Trata-se de uma ferramenta fundamental para que um plano eficiente de captação seja implementado junto aos doadores. (RISCAROLLI, 2007).

A base da pirâmide refere-se ao primeiro contato, no qual busca-se um envolvimento preliminar do doador ou financiador com a causa. Neste momento, não há, necessariamente, um vínculo entre as partes, fato que não o caracterizará como doador. (ABUMANSUR *et al.*, 2002). Edles (1993) cita que a atividade de angariar recursos deve-se iniciar com os doadores de maior potencial e, posteriormente, com aqueles que possuem menor representatividade.

Figura 1 - Pirâmide de Captação de Recursos



Fonte: Abumanssur et al. (2002).

Os estágios dos doadores vão evoluindo à medida em que aumentam os valores de suas doações. Portanto, à instituição, cabe desenvolver um relacionamento para cultivar as doações e aumentar o aporte. (RISCAROLLI, 2007).

A instituição deve planejar suas ações para proporcionar a construção de relacionamentos visando a inclusão dos doadores nos níveis da pirâmide. Abumanssur et al. (2002, p.30) descreve cada nível da pirâmide como:

Primeiro contato – busca-se um envolvimento preliminar e, neste caso, o recurso vem por impulso. Essa primeira contribuição não significa necessariamente que a pessoa ou instituição tem vínculo com a organização ou interesse pela causa: ou seja, ela não pode ser considerada doadora. A mala direta é um exemplo de meio utilizado para esse primeiro contato.

Primeira doação – A passagem para este nível da pirâmide ocorre quando a pessoa ou instituição destina recursos pela segunda vez para a organização. Somente então ela é considerada doadora. Aqui o doador começa a estabelecer um vínculo com a organização e é incluído na sua lista interna. Doações programadas – São as doações regulares, por exemplo: doações mensais, trimestrais ou anuais. Neste caso, o doador já tem um vínculo com a organização e as ações de cultivo e educação devem buscar a ampliação dos valores doados.

Doações grandes - A definição do valor que deve ser considerado como doação grande é um trabalho da organização. Pesquisas realizadas no Canadá demonstram que 20% das pessoas e instituições localizadas na base da pirâmide chegam a este nível. Aqui as ações envolvem o estabelecimento de relações pessoais entre o doador e os dirigentes da organização, sendo os pedidos de doação feitos em reuniões frente-a-frente.

Doações planejadas – Quando o doador chega no ápice da pirâmide o vínculo é muito forte e existe a preocupação com a continuidade dos trabalhos da organização. Neste caso, o doador deixa, através de herança ou legado, imóveis e recursos financeiros para a instituição, que deve estar preparada para atender as exigências legais.

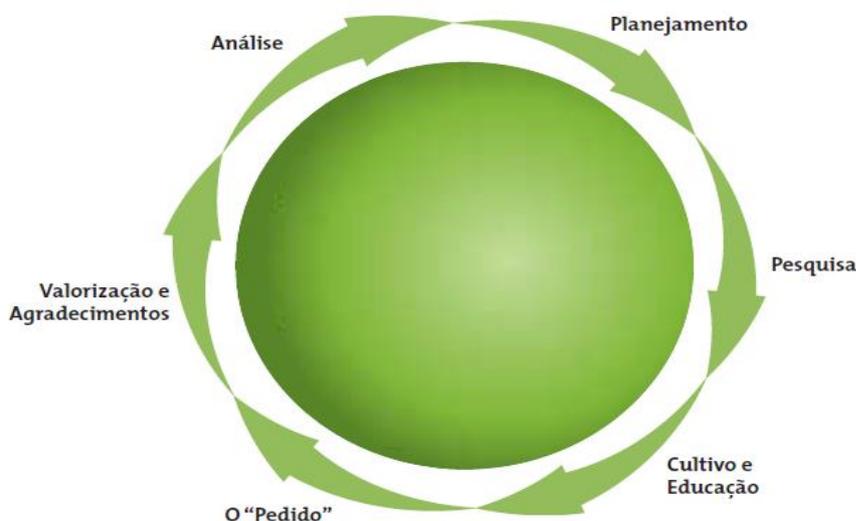
A partir de um envolvimento dos doadores - que estão estabelecidos na base na pirâmide - com a causa da instituição que está angariando o recurso, objetiva-se transformá-los em grandes doadores, inclusive aqueles que doam seus patrimônios para a instituição em seu testamento. “O fundamento do desenvolvimento 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”. (RISCAROLLI, 2007, p. 47).

Normalmente, o processo de captação de recursos inicia-se com a análise da pirâmide de captação e, posteriormente, com a construção do ciclo, no qual o foco é o planejamento da realização das ações propostas. “A identificação preliminar e o cultivo de grandes doadores são fundamentais para o lançamento de campanhas de capital de sucesso”. (RISCAROLLI, 2007, p. 51).

Faz-se necessário considerar os doadores potenciais e suas particularidades, assim como sua posição na pirâmide, porque é do topo da pirâmide que provêm o maior volume de recursos potenciais a ser captado. O autor Worth (2002 *apud* PEREIRA, 2007) complementa que uma campanha de captação deve considerar além das características particulares dos doadores o ciclo de vida da captação.

Para que o processo de captação de recursos em uma Instituição de Ensino seja bem sucedido, faz-se necessário identificar as atividades essenciais para sua execução que perpassam pela análise, planejamento, pesquisa, construção de relacionamentos, valorização de doadores ou financiadores e prestação de contas, fases que caracterizam o Ciclo da Captação de Recurso.

Figura 2 - Ciclo da Captação de Recursos



Fonte: Abumanssur *et al.* (2002).

Um ciclo bem planejado para angariar recursos inicia-se com a análise. Falcão (2002) descreve esta etapa como fundamental para se desenvolver a ação de captação, especificamente, a justificativa do projeto que despertará o interesse dos fomentadores. Nesta etapa, realiza-se uma investigação para identificar as principais oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo que podem impactar a atividade de captação de recursos, bem como as potencialidades e fragilidades da instituição que podem influenciar na sua ação de captar. A Análise de *Swot*, que é uma ferramenta gerencial comumente utilizada por muitas organizações, pode ser utilizada para se realizar esta investigação.

Nesta etapa, desenvolve-se, ainda, o planejamento que será concebido considerando o que os recursos permitirão à instituição se foram captados. Conforme esta visão, define-se as atividades, os responsáveis por sua execução, onde e como serão executadas. Portanto, no plano de captação, constarão informações relacionadas a prazos, orçamentos, funcionários responsáveis, entre outras que possibilitem a sua execução de modo eficaz. Acrescenta-se que, periodicamente, faz-se necessário um acompanhamento da efetividade acerca do que foi proposto no plano para que ajustes sejam realizados. Ressalta-se, também, que o plano é muito útil para a fase de desenvolvimento, por incentivar as pessoas a refletirem e discutirem sobre o que foi estabelecido e criar um sentimento de compromisso, abrindo caminho para um trabalho mais centrado. (TENÓRIO, 2001).

Na terceira etapa, realiza-se uma pesquisa para identificar os potenciais doadores, aqueles que apresentam maior probabilidade para doar ou financiar projetos. Quanto ao grupo

com menor probabilidade, estratégias que busquem despertar o interesse pela proposta devem ser estabelecidas para este público. (EDLES, 1993).

Na etapa denominada cultivo e educação estabelecem-se estratégias que busquem desenvolver o interesse de doadores ou financiadores potenciais de investir em projetos da Instituição de Ensino continuamente, e não de modo isolado e pontual. O objetivo é possibilitar o entendimento a estas pessoas acerca da importância do seu envolvimento com projetos, eventos e ações para a sociedade como um todo. (DOVE, 1998 *apud* PEREIRA, 2007).

A efetividade do programa de captação de recursos se dará a partir do pedido apresentado na quinta etapa desse ciclo. Neste momento, deve-se solicitar para cada doador que já contribuiu que renove ou aumente o seu apoio para o financiamento de projetos futuros. Este processo torna-se mais fácil quando os resultados obtidos nos projetos financiados anteriormente são atingidos e divulgados. (CAMARGO *et al.*, 2001).

Na última etapa do ciclo denominada valorização e agradecimento, ocorre o reconhecimento da atitude do doador com o intuito de motivá-lo a se envolver em futuros financiamentos de projetos. Segundo Dove (1998 *apud* PEREIRA, 2007), reconhecer e manifestar a gratidão pela contribuição recebida possibilita a criação de um vínculo com os doadores ou financiadores, além de ser uma oportunidade para descrever os resultados obtidos por meio dos recursos que foram doados

Portanto, este ciclo apresenta etapas ou diretrizes que contribuem para o êxito no processo de captação de recursos e por se tratar de orientações generalistas, podem ser aplicadas em qualquer organização, independentemente do seu setor de atuação e conforme a realidade na qual se encontra.

2.4 Fontes de Captação de Recursos

A identificação das fontes de captação é fundamental para o sucesso desta atividade e deve acontecer na fase de planejamento. Neste momento, deve-se considerar os objetivos e as exigências das fontes doadoras e construir um relacionamento de parceria entre instituição e investidor/doador. (ABUMANSUR *et al.*, 2002).

As fontes de recursos possuem formas diferentes de captação, o que exige do captador um entendimento abrangente sobre cada uma delas para identificar qual será a fonte potencial para sua causa. Qualquer fonte utilizada para captar recursos pode estar associada a uma causa específica da instituição, entretanto, para cada uma delas será utilizada uma estratégia específica

que possibilite ao doador exercer o seu direito de doar à sua maneira, considerando suas possibilidades. (EDLES, 1993).

Os recursos passíveis de captação possuem diversas fontes, dentre elas, governo, pessoas físicas, pessoas jurídicas, entre outras alternativas. Existem editais abertos que possibilitam a captação de recursos governamentais e contemplam temas relacionados à educação, especificamente cultura, esporte e meio ambiente. Nesse caso, a disponibilização do recurso torna-se possível por meio da elaboração de projetos que justifiquem o financiamento, sendo que devem-se pautar em dados de realidades consistentes e em objetivos com propostas viáveis que possibilitem a obtenção de resultados concretos.

Os processos de captação, embora possam parecer iniciativas relativamente simples, exigem o domínio de diversos conhecimentos, entre os quais destacamos: a capacidade para a elaboração de projetos, a realização de avaliações e construção de indicadores, disponibilidade de tempo para a realização de pesquisas e estudos, o tratamento de dados e a capacidade de dar-lhes a visibilidade necessária para que fundamentem as propostas e demonstrem a sua relevância em termos de impacto e alcance social. (PRATES, 2006, p. 13).

A prestação de serviços como voluntariado, previsto por lei, é também uma possibilidade de captação de recursos. O ato de doar pode fazer parte dos pressupostos das pessoas e então se tornar um valor para os indivíduos; logo, alunos, ex-alunos, comunidade escolar e demais pessoas podem oferecer seus serviços às instituições neste formato, contribuindo com a comunidade escolar. Culturalmente, o Brasil não utiliza do voluntariado como recurso extra em suas instituições. Nos Estados Unidos, por exemplo, o trabalho voluntário é incentivado como uma forma de adquirir experiência e agregar valor no currículo do indivíduo, tornando o ato de interesse próprio.

Nos Estados Unidos, diferentemente do Brasil, as grandes empresas privadas costumam incentivar o trabalho voluntário de seus empregados, considerando-o um ponto positivo em seu currículo. O trabalho voluntário é encarado não apenas como um mero estágio, mas como um elemento formador essencial, pois como essas organizações funcionam com pouco dinheiro, o indivíduo é frequentemente obrigado a desenvolver a criatividade, a aprimorar técnicas de gerenciamento, a cumprir mais de uma função etc. (COELHO, 2002, p. 72).

Portanto, a constituição de uma cultura de doação ou de prestação de serviços como voluntário pode influenciar no envolvimento da sociedade com este tipo de auxílio. Com isso, é importante ressaltar que “[...] a sociedade pode vir a ter uma cultura doadora, desde que seja estimulada e reconheça os resultados que poderão vir a médio e longo prazos”. (WORTH, 2002 *apud* PEREIRA, 2007, p. 169). Sendo assim, é importante que os captadores, especificamente as Instituições de Ensino, entendam e explorem os mecanismos que afetam o comportamento cultural dos indivíduos.

O processo de captação de recursos em Instituições de Ensino deve se pautar em estratégias consistentes e eficientes para despertar na sociedade o desejo de contribuir, de ajudar e de alguma forma fazer a diferença em seu país. Cita-se como exemplo, campanhas de conscientização que foquem no convencimento e na atratividade de seus projetos e nos impactos que poderão ocasionar.

É importante ressaltar que as Instituições de Ensino brasileiras tendem a focar em pessoas jurídicas por serem visualizadas como fontes potenciais e por normalmente optarem por financiar projetos específicos ou infraestrutura física que requerem grande quantidade de recursos financeiros. Cita-se, como exemplo, a Universidade de São Paulo (USP) que, quando se tornou Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, conseguiu angariar recursos para a comemoração de seus 60 anos em 2006. Este processo de captação concentrou-se em pessoas jurídicas pelo fato de a fonte ser mais rica e o volume imediato da doação ser maior. (RISCAROLLI, 2007).

2.5 Incentivos à Captação de Recursos Presentes na Legislação Brasileira

A legislação brasileira contém vários dispositivos que podem incentivar a doação de recursos por parte de pessoas físicas e jurídicas beneficiando as instituições de ensino. Para que isso aconteça, as instituições precisam **conhecê-los**, e identificar a alternativa que poderá ser utilizada para atender às suas necessidades e, desta forma, criar estratégias eficientes que as permitam obter tais recursos. Apresenta-se, a seguir algumas leis que contemplam a educação.

No artigo 150, inciso VI, “C”, da Constituição Federal (1988), está expresso que é vedado à União, Estados, Distrito Federal e municípios instituir impostos sobre o patrimônio, renda e serviços das fundações e instituições de educação, sem fins lucrativos, entre outras. Desta forma, as instituições de ensino básico, poderão obter recursos financeiros, sem que haja a cobrança de impostos.

Os recursos governamentais passíveis de captação são disponibilizados por meio de editais que exigem a elaboração de um projeto que atenda suas especificidades. A Lei n.º 9.249 (1995), permite que as pessoas jurídicas, enquadradas no Lucro Real, possam deduzir doações e contribuições para instituições de ensino e pesquisa.

As leis que normatizam os recursos governamentais e que atuam como incentivo fiscal no país são subdivididas em federais, estaduais e municipais e permitem às empresas direcionar parte do valor a ser recolhido em tributos para apoiar e financiar projetos. Trata-se de estímulos

fiscais capazes de fomentar ações de interesse social, com repasse de recursos públicos por meio de deduções fiscais e tem seu princípio de legalidade por meio do Decreto nº 9.580 de 22/11/2018, que regulamenta a tributação, a fiscalização, a arrecadação e a administração do imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza:

Art. 377. São vedadas as deduções decorrentes de doações e contribuições, exceto as relacionadas a seguir:

[...] II - as doações, até o limite de dois por cento do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada a sua dedução, efetuadas a entidades civis, legalmente constituídas no País, sem fins lucrativos, que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora e de seus dependentes, ou em benefício da comunidade onde atuem [...].

O apoio a projetos sociais pelas empresas não resulta em diminuição dos valores a serem recolhidos com impostos, entretanto, esse direcionamento de tributos fortalece a marca e a reputação da organização devido a visibilidade obtida por meio deste apoio.

A Lei Complementar nº 101 de 04/05/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, é responsável pelo controle dos gastos públicos e da capacidade de arrecadação desses recursos, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Esses incentivos fiscais foram criados com a finalidade de impulsionar os investimentos sociais por parte das empresas privadas. Para que ocorra a aprovação da solicitação destes incentivos, é necessário um projeto de captação que justifique a concessão dos recursos e sua pertinência para a uma determinada comunidade. A Lei de Responsabilidade Fiscal limita a concessão de incentivos fiscais nos termos do Art. 14:

Art. 14. A concessão ou ampliação de incentivo ou benefício de natureza tributária da qual decorra renúncia de receita deverá estar acompanhada de estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva iniciar sua vigência e nos dois seguintes, atender ao disposto na lei de diretrizes orçamentárias a pelo menos uma das seguintes condições:

I - demonstração pelo proponente de que a renúncia foi considerada na estimativa de receita da lei orçamentária, na forma do art. 12, e de que não afetará as metas de resultados fiscais previstas no anexo próprio da lei de diretrizes orçamentárias;

II - estar acompanhada de medidas de compensação, no período mencionado no caput, por meio do aumento de receita, proveniente da elevação de alíquotas, ampliação da base de cálculo, majoração ou criação de tributo ou contribuição.

O uso das leis de incentivo fiscal é uma forma que empresas têm de apoiar projetos nas áreas da cultura, esporte, saúde, desenvolvimento social e educação. Entretanto, a falta de informação pode ser um obstáculo para a captação dos recursos governamentais, e conforme

mencionado anteriormente, sem a competência necessária para elaborar projetos que sustentem e possibilitem o investimento, a ação será ineficiente. Algumas etapas são fundamentais para que haja um planejamento de captação de acordo com Barbosa (2006, p. 5)

A primeira coisa a se fazer em um plano de captação é identificar quais são as necessidades da entidade ou do projeto para o qual se pretende captar recursos. Assim, pode-se ter uma ideia exata do que pedir, e em que quantidade. Também é muito importante que se faça uma pesquisa prévia dos valores médios de mercado e das necessidades, contribuindo para estipular uma margem segura da quantidade financeira a ser requisitada, além de facilitar a construção do orçamento do projeto.

A Lei Federal 8.313/91 de Incentivo à Cultura, também conhecida como Rouanet, contempla projetos de cunho cultural. Foi estabelecida em 1991 e permite que empresas destinem parte dos seus tributos para o financiamento de atividades culturais, como peças de teatro, shows musicais, filmes e qualquer outra forma de manifestação cultural e contribui para ampliar o acesso dos cidadãos à cultura. Os projetos são voltados para a sociedade, objetivando promover ações de formação e capacitação junto às comunidades. O incentivo à cultura é um dos pilares do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e, em seu Art. 1º, é especificado que a sua finalidade é captar e canalizar recursos para o setor:

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor de modo a:

- I - contribuir para facilitar, a todos, os meios para o livre acesso às fontes da cultura e o pleno exercício dos direitos culturais;
- II - promover e estimular a regionalização da produção cultural e artística brasileira, com valorização de recursos humanos e conteúdos locais;
- III - apoiar, valorizar e difundir o conjunto das manifestações culturais e seus respectivos criadores;
- IV - proteger as expressões culturais dos grupos formadores da sociedade brasileira e responsáveis pelo pluralismo da cultura nacional;
- V - salvaguardar a sobrevivência e o florescimento dos modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira;
- VI - preservar os bens materiais e imateriais do patrimônio cultural e histórico brasileiro;
- VII - desenvolver a consciência internacional e o respeito aos valores culturais de outros povos ou nações;
- VIII - estimular a produção e difusão de bens culturais de valor universal, formadores e informadores de conhecimento, cultura e memória;
- IX - priorizar o produto cultural originário do País. (BRASIL, 1991)

A área de esporte também é passível de captação de recursos por meio de patrocínios e doações para a realização de projetos desportivos educacionais, de lazer, de alto rendimento e paradesportivos. Os projetos aprovados pelo Ministério do Esporte são autorizados a buscar a

captação de recursos de pessoas físicas e pessoas jurídicas, que, por sua vez, deduzem esses valores de seu imposto de renda. Os valores destinados são descontados do Imposto de Renda devido por pessoas físicas, podendo chegar a 6%, e no caso de pessoas jurídicas até 1%, desde que sejam tributados no lucro real, conforme estabelece a Lei Federal 11.438/2006:

Art. 1º A partir do ano-calendário de 2007 e até o ano-calendário de 2022, inclusive, poderão ser deduzidos do imposto de renda devido, apurado na Declaração de Ajuste Anual pelas pessoas físicas ou em cada período de apuração, trimestral ou anual, pela pessoa jurídica tributada com base no lucro real os valores despendidos a título de patrocínio ou doação, no apoio direto a projetos desportivos e paradesportivos previamente aprovados pelo Ministério do Esporte. (Redação dada pela Lei nº 13.155, de 2015)

§ 1º As deduções de que trata o caput deste artigo ficam limitadas:

I - relativamente à pessoa jurídica, a 1% (um por cento) do imposto devido, observado o disposto no § 4º do art. 3º da Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995, em cada período de apuração;

II - relativamente à pessoa física, a 6% (seis por cento) do imposto devido na Declaração de Ajuste Anual, conjuntamente com as deduções de que trata o art. 22 da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997. (Redação dada pela Lei nº 11.472, de 2007)

As empresas podem financiar atividades esportivas por meio dessa Lei que foi criada em 2006 e se destina à aquisição de todos os recursos necessários para a realização deste tipo de atividade como uniformes, insumos, profissionais qualificados, alimentação e toda despesa adicional necessária para a execução do projeto que pode ser educacional ou de participação, podendo também ser aplicado fora do ambiente escolar. Este financiamento possibilita, ainda, a realização de campeonatos, construção e reforma de locais apropriados para a prática de um determinado esporte, pertinente ao projeto.

Ressalta-se que algumas situações podem comprometer a captação por meio de editais embasados nestas leis de incentivo:

É importante destacar, contudo, que muitos são os fatores que podem contribuir ou retardar a possibilidade de captação ou agilização dos processos demandados, entre os quais destacamos: a existência ou não de editais para financiamento da área específica que está sendo demandada, a possibilidade concreta de existência de recursos orçamentários para a contrapartida, a priorização dos centros de governo em relação ao volume de demandas e necessidades existentes em cada município ou pautadas pela população. A execução da proposta (existência de terreno, regularização fundiária, viabilidade de reassentamento etc.), a qualidade técnica e a visibilidade da proposta apresentada (PRATES, 2006, p. 10).

Em suma, as Instituições de Ensino Básico podem obter recursos por meio dos incentivos oferecidos por estas legislações, mas para isso, é preciso que estejam capacitadas

para elaborar e desenvolver projetos que além de atenderem as necessidades da comunidade escolar, atendam aos requisitos impostos pelos editais regidos por tais legislações.

O trabalho voluntário é uma possibilidade às instituições de ensino básico, conforme previsto na Lei n.º 9.608 (1998), em seu artigo primeiro, que diz que pessoas físicas podem executar o trabalho não remunerado em instituições públicas e sem fins lucrativos desde que “[...] tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa”. Desta forma, fica às instituições de ensino a possibilidade de captar o capital intelectual a partir da oferta do trabalho gratuito. (Constituição Federal, Lei n.º 9.608, 1998).

As formas de captação de recursos apresentadas, permitirão às instituições de ensino básico aumentar a atratividade do ensino ofertado e, ao mesmo tempo, dar legitimidade ao apoio à cultura e ao esporte, por exemplo. O professor do Departamento de Economia da Universidade Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, José Márcio Camargo (2019), cita que a falta de recursos financeiros e de capital humano acarreta em pouco ou nenhum atrativo adicional para manter os alunos matriculados, o que tende a aumentar a evasão escolar. Diante do contexto, os recursos captados por meio destas leis permitirão o desenvolvimento de projetos culturais e esportivos nas escolas, ofertados no contra turno escolar como atividades complementares.

As alternativas legais de captação de recursos que contribuem para a sustentabilidade das Instituições de Ensino no Brasil é restrita. Resume-se a algumas leis que atribuem a responsabilidade ao Estado por meio do financiamento das atividades de instituições públicas e imuniza aquelas sem fins lucrativos e as filantrópicas do imposto de renda. (BRASIL, 1991).

A educação é um dos pilares que sustentam o desenvolvimento de um país e parte fundamental para a formação de um indivíduo, tanto no aspecto profissional como pessoal. As áreas de esporte, cultura e sociais já dispõem de uma legislação federal que fixa incentivos fiscais e que podem ser instrumentos para instituições de ensino básico complementarem seus recursos. Porém, o setor de educação ainda sofre com a falta de leis específicas.

2.6 Estratégias de Captação de Recursos

As estratégias de captação de recursos referem-se as diferentes possibilidades de planejar o processo de captação de recursos externos. Pautadas nas diretrizes institucionais, elas subsidiam este trabalho e norteiam a definição de estratégias que viabilizam a efetivação de projetos bem fundamentados que atendam às etapas do ciclo de vida do processo de captação.

Sendo assim, é preciso que a prática de captação esteja institucionalizada para que possa ser efetivada conforme os objetivos organizacionais.

O sistema de captação de recursos abrange cinco passos compostos por ações planejadas. Debruçando-se em Riscarolli (2007), percebe-se que as diretrizes institucionais definem o foco e a lógica da estratégia, inteligência de captação, preparo, cultivo de doadores ou financiadores e o monitoramento de desempenho por um sistema de avaliação. São cinco vertentes a serem analisadas e implementadas para executar a captação de recursos, com o intuito de atender às etapas do ciclo de vida do processo de captação proposto por ABUMANSSUR *et al.* (2002).

Na primeira vertente, baseando-se nas diretrizes institucionais que definirão o foco e a lógica da estratégia, identifica-se quais são suas necessidades e elabora-se um plano estratégico que vá de encontro com os seus objetivos. Nesse momento, são identificadas todas as informações internas que permeiam as necessidades institucionais, os pontos fracos, os recursos que precisam ser captados e as possibilidades de captação. (EDLES, 1993).

Posteriormente, faz-se necessário realizar um levantamento sobre os potenciais doadores, utilizando-se da inteligência de captação que tornará esta etapa mais efetiva. Pode-se fazer uso de um sistema de inteligência que auxiliará na identificação de doadores ou financiadores potenciais. (CRUZ, 2005). É preciso, ainda, conhecer todas as possibilidades de recursos existentes, os critérios estabelecidos para que seja realizada a captação, bem como as fontes disponíveis para pleitear os recursos externos.

Após a identificação dos apoiadores do projeto, inicia-se o preparo, de acordo com o qual é necessário elaborar um programa de captação com objetivos e metas bem definidos, bem como um projeto de elaboração eficiente que permita a obtenção dos recursos, respeitando todas as exigências impostas pelas fontes. Acrescenta-se que um projeto bem delineado e que apresente o real objetivo da captação é fundamental para demonstrar a transparência do programa aos potenciais doadores. (CRUZ, 2003).

Identificadas as necessidades institucionais, elabora-se um programa de captação conforme as fontes potenciais, que englobe o cultivo de doadores ou financiadores. A instituição precisa divulgar o projeto de captação desenvolvido, considerando os objetivos do projeto, os recursos necessários, os serviços, a infraestrutura, entre outros recursos necessários para a sua execução. Entretanto, segundo Edles (1993), o processo de divulgação do programa de captação não poderá estar dissociado dos objetivos fundamentais do processo de captação. Para isso, é necessário envolver a comunidade escolar com este projeto, demonstrando seus

impactos e benefícios a longo prazo, assim como é preciso desenvolver um portfólio de projetos que tenha aderência com os interesses institucionais e, ao mesmo tempo, dê flexibilidade de escolha aos doadores quanto ao tipo de recurso que poderá ser doado, de acordo com seus próprios interesses. (EDLES, 1993).

Para concluir o processo, o Programa de Captação precisa ser constantemente monitorado por meio de um sistema de avaliação de desempenho que possa averiguar se os objetivos estão sendo alcançados, bem como se as metas e processos estão sendo cumpridos como pré-determinado. De acordo com Riscarolli (2007, p. 68):

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.

Por fim, é necessário desenvolver um plano de ação que descreva as atividades que serão realizadas, os responsáveis pela sua execução, o motivo pelo qual necessitam ser realizadas e em qual momento deverão ser finalizadas. Este plano de ação irá nortear todas as atitudes dos indivíduos envolvidos no projeto de captação.

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Tipo e Abordagem de Pesquisa

Considerando os objetivos deste estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva e de abordagem qualitativa, por permitir um entendimento aprofundado do contexto da Instituição de Ensino investigada por meio da análise das percepções dos seus colaboradores que subsidiarão o desenvolvimento do curso de qualificação profissional para captação de recursos.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa apresenta-se como a melhor opção quando o investigador lida com problemas pouco conhecidos, quando a pesquisa é de cunho exploratório e de caráter descritivo, quando pretende-se compreender um fenômeno como um todo na sua complexidade e quando pretende-se entender as relações sociais e culturais que se estabelecem no contexto estudado. Neste processo, o pesquisador explora questões como “o quê”, “por quê” e “como”. O entendimento acerca de como indivíduos e grupos pensam e comportam-se em relação ao fenômeno analisado está no cerne da pesquisa qualitativa.

Esta investigação também é caracterizada como uma pesquisa-ação devido ao envolvimento de colaboradores de uma Instituição de Ensino Privada (unidade de análise), no processo de desenvolvimento do produto técnico tecnológico oriundo deste estudo. Segundo Barbier (2002), este tipo de pesquisa permite aos participantes expressarem sua percepção, considerando sua experiência realista acerca do objeto investigado. Thiollent (2009) complementa ao afirmar que a pesquisa-ação:

[...] é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2009, p. 16).

3.1.1 Caracterização da Instituição de Ensino Investigada

A Instituição de Ensino Privada de Educação Básica que foi investigada localiza-se na região sul de Minas Gerais e possui 43 anos de existência. Por meio da educação profissional, ela integra o sujeito à vida produtiva no universo do trabalho e, ao longo dos anos, ofereceu habilitações em diversas áreas como: Desenhista Mecânico, Auxiliar Técnico em Mecânica, Enfermagem, Auxiliar de Laboratório de Análises Químicas e Cursos Técnicos em Processamento de Dados, Radiologia e Mineração.

A sua equipe pedagógica é constituída pelos seguintes colaboradores: Diretor; Coordenador Pedagógico da Educação Infantil e Ensino Fundamental I; Coordenador

Pedagógico do Ensino Fundamental II e Médio; Orientadores Educacionais; Secretária; Núcleo de Orientação Psicopedagógica. Conforme o descrito no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados.

ENTREVISTADO	CARGO OU FUNÇÃO
Entrevistado 1	Diretor do Colégio Universitário de Aplicação da Unincor
Entrevistado 2	Coordenador Pedagógico do Colégio de Aplicação da Unincor
Entrevistado 3	Orientador Educacional do Colégio Universitário de Aplicação da Unincor
Entrevistado 4	Professor de História do Colégio Universitário de Aplicação da Unincor
Entrevistado 5	Professor de Matemática do Colégio Universitário de Aplicação da Unincor
Entrevistado 6	Professor de Sociologia do Colégio Universitário de Aplicação da Unincor
Entrevistado 7	Professor de Pedagogia do Colégio Universitário de Aplicação da Unincor

Fonte: Luciano; Fonseca (2021).

Esta instituição possui como missão promover uma educação humanizada e formar cidadãos éticos, criativos e capazes de buscar resultados de excelência por meio de uma formação inovadora, empreendedora e competitiva e contempla as três etapas que compõem o ensino básico, sendo: ensino infantil; ensino fundamental I e II; ensino médio. (BRASIL, 1996).

Atualmente, possui, em média, 700 alunos e não possui experiência com captação de recursos externos. A sua receita financeira é proveniente das mensalidades que são cobradas pelo serviço educacional que é prestado.

3.2 Coleta de Dados

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética, sob número de parecer 4.287.359. No primeiro momento foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o Diretor, o Coordenador Pedagógico, o Orientador Pedagógico e quatro Docentes da Instituição de Ensino selecionada, com o intuito de obter informações sobre as potencialidades e fragilidades institucionais, bem como, sobre as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo que impactam a captação de recursos na escola investigada.

De acordo com Godoy (1995), a entrevista semiestruturada possui um conjunto de questões pré-estabelecidas que visam auxiliar o pesquisador em seu propósito de compreender os significados que os indivíduos atribuem às questões e situações investigadas pela análise de dados descritivos, coletados em seus discursos.

Outras informações também foram obtidas, conforme exposto na seção Resultados. Ressalta-se que os dados adquiridos por meio destes informantes-chaves, que segundo Flick (2009) possuem o conhecimento essencial acerca do fenômeno investigado, complementaram a teoria sobre esta atividade, especificamente, quanto às particularidades do ensino básico que ainda não haviam sido descritas em estudos anteriores sobre captação de recursos. Quanto aos docentes, foram selecionados aqueles que haviam sido contratados há, pelo menos, dois anos, com o intuito de obter informações de pessoas que apresentavam uma percepção consolidada sobre o ambiente de trabalho desta escola. (FLICK, 2009). Posterior ao desenvolvimento do produto técnico tecnológico, os entrevistados foram convidados a avaliá-lo e a fornecer uma devolutiva acerca de sua efetividade. Após a avaliação do curso de qualificação profissional por estes profissionais, colheu-se os relatos de três deles, por meio de entrevistas, para identificar se tal curso cumpria com o seu propósito formativo. Devido à limitação de tempo, até o momento de conclusão deste trabalho, não se obteve retorno dos demais participantes.

Portanto, as informações coletadas por meio das entrevistas semiestruturadas e o arcabouço teórico sobre a temática, apresentado neste trabalho, subsidiaram o desenvolvimento de um curso de qualificação profissional para captação de recursos voltado para a realidade de instituições de ensino, principalmente aquelas que oferecem o ensino básico no âmbito privado, o que também atendeu a demanda por conhecimento científico sobre a realização desta atividade neste tipo de Instituição de Ensino.

O curso de qualificação profissional possuía os seguintes objetivos de aprendizagem:

- 1) Entender o conceito e a importância da captação de recursos para as Instituições de Ensino.
- 2) Compreender quais fontes de captação de recursos podem ser exploradas pelas Instituições de Ensino, principalmente por aquelas que oferecem o ensino básico.
- 3) Entender o ciclo da captação de recursos.
- 4) Compreender como identificar oportunidades e ameaças e as potencialidades e fragilidades institucionais que influenciam na captação de recursos, por meio da análise de *Swot*.

- 5) Entender como estratégias podem ser elaboradas para o aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e conversão das desvantagens que influenciam na captação de recursos, no modelo da autora Brigo (2006).
- 6) Conhecer quais ferramentas gerenciais são úteis ao processo de captação de recursos.
- 7) Compreender quais são as diretrizes para o desenvolvimento de projetos de captação de recursos.

3.3 Análise de Dados

As entrevistas foram transcritas e, posteriormente, foi realizada uma leitura cuidadosa com o intuito de identificar trechos dos textos que apresentavam relação, para se estabelecer códigos ou categorias. A codificação é a forma como se define sobre do que se trata os dados em análise e envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como partes do quadro geral que, em algum sentido, exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva. Geralmente, várias passagens são identificadas e então relacionadas com um nome para a ideia, ou seja, com um código. Portanto, baseando-se em todo o texto, os elementos que se referem à mesma ideia ou exemplificam a mesma ideia são codificados com o mesmo nome. (GIBBS, 2009).

As categorias que guardam semelhança ou referem-se ao mesmo assunto são reunidas em um mesmo ramo de hierarquia. A categoria geral é denominada ‘código pai’ e a categoria associada à geral, denominada ‘código filho’. Esse tipo de hierarquia de codificação pode ser mais bem compreendido ao analisar a figura 3.

Figura 3 - Hierarquia de codificação



Fonte: GIBBS (2009).

Para uma melhor compreensão acerca desta técnica de análise, neste estudo, no momento da avaliação da efetivação da Captação de Recursos pela instituição investigada, o Código Pai foi denominado como “Utilização da captação de recursos externos pelo colégio” e um dos seus códigos filhos como “Captação de recursos financeiros por meio de doação”.

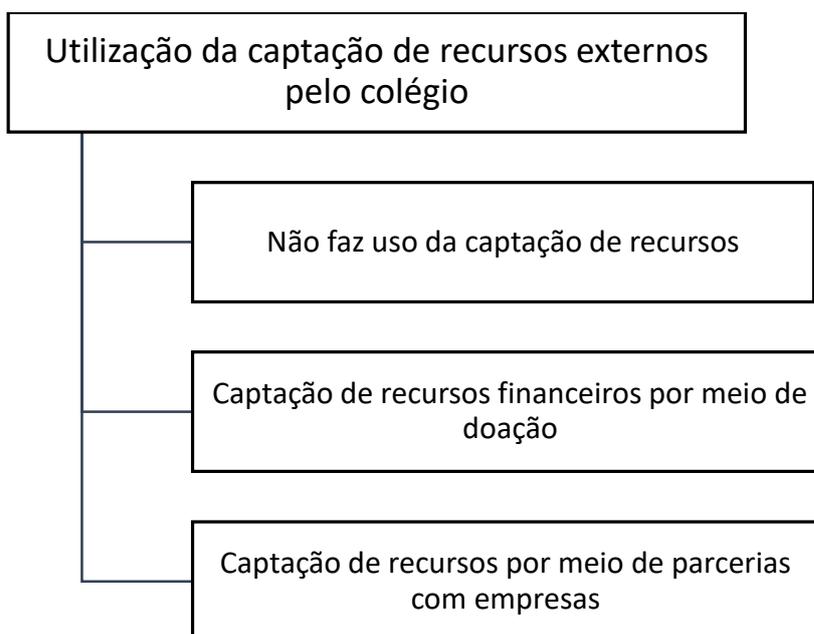
4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os gestores e professores do Colégio investigado, e que possibilitaram o desenvolvimento do curso de qualificação.

4.1 Utilização da captação de recursos externos pelo colégio

Inicialmente, buscou-se identificar se a instituição de ensino básico selecionada faz ou já fez uso da Captação de Recursos externos para a realização de um projeto específico, evento ou outra atividade. Os resultados estão descritos a seguir, conforme a Figura 4.

Figura 4 - Utilização da captação de recursos externos pelo colégio



Fonte: Elaborada pela autora

As categorias identificadas serão discutidas nas seções posteriores.

4.1.1 Não faz uso da captação de recursos

De acordo com alguns entrevistados, o Colégio investigado não pratica a captação de recursos externos para se atender determinadas necessidades. Conforme o relato do Diretor A: “[...] nós ainda não captamos recursos, nós somos uma Fundação Comunitária, por isso nós somos até procurados pelo Ministério Público, mas nós ainda não utilizamos do Processo de captação de recursos”.

Acrescenta-se que este entrevistado não soube explicar o fato de o Colégio pertencer a uma Fundação impedir a captação de recursos externos, já que isso não impediria a exploração de diversas fontes de recursos externos como editais de fomento e doações. Esta situação, evidencia a falta de informação sobre os entraves que podem impedir esta prática.

O Diretor A também descreveu o mesmo cenário ao afirmar que: “[...] no âmbito do colégio, pelo menos nos últimos anos, não houve nenhuma arrecadação externa pra execução de nenhum tipo de trabalho”.

O Professor D, por sua vez, mesmo não vivenciando a captação no âmbito do Colégio, acredita que, provavelmente, ocorreu em algum momento para a realização de evento

comemorativo: “[...] eu acredito que as captações de recursos externos, elas são muito esporádicas, então, ocorreram... se ocorreram através de festas e eventos no colégio, agora não, pela pandemia, mas realizava. Então, se houve essa complementação de recursos foram nesses eventos”. (Professor D).

4.1.2 Captação de recursos financeiros por meio de doação

Constatou-se que, atualmente, no Colégio investigado, a captação de recursos externos vem sendo praticada por meio de doações solicitadas às empresas da cidade na qual encontra-se a instituição. Segundo o Orientador Educacional C, são pleiteadas doações em dinheiro no comércio local, que são revertidas em compras de brinquedos e alimentos que viabilizem a realização de eventos para a comemoração de determinadas datas: “As lojas nos deram patrocínio com dinheiro e este dinheiro foi revertido para compra de brinquedos, para compra de bolos, de guloseimas pras crianças, pra Semana da Criança”.

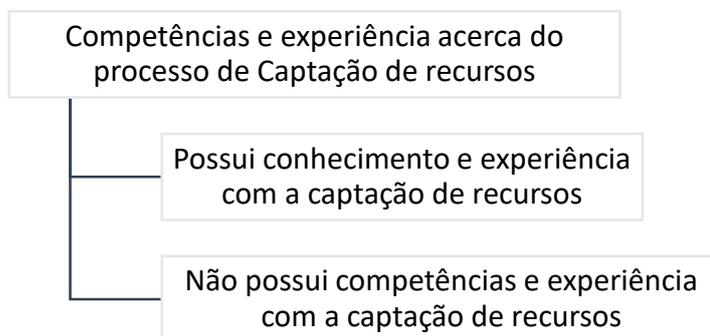
4.1.3 Captação de recursos por meio de parcerias com empresas

Identificou-se que o Colégio investigado possui algumas parcerias com empresas que apoiam o processo de ensino aprendizagem de determinados conteúdos, bem como, oportunizam a eles conhecer a realidade do ambiente organizacional por meio de visitas técnicas, palestras e orientações. Logo, é um tipo de captação que explora a estrutura física e os recursos humanos destas organizações: “Em alguns momentos trazemos pessoas de fora para dar palestra, ter uma conversa com os alunos, alguma orientação e, às vezes alguma visita técnica, em campo. Então o recurso seria levar alguns alunos, algumas turmas em algum lugar para fazer uma visita técnica”. (Professor E).

4.2 Competência e experiência acerca do processo de captação de recursos

Buscou-se averiguar se os representantes do Colégio investigado possuíam as competências e habilidades necessárias, bem com a experiência prática, que possibilitassem a captação de recursos externos para a instituição de ensino. Os resultados são descritos a seguir, conforme Figura 5 e serão discutidos nas seções posteriores.

Figura 5 - Competências e experiência acerca do processo de captação de recursos



Fonte: Elaborada pela autora

4.2.1 Possui competências e experiência com a captação de recursos

O processo de captação de recursos inicia-se por meio do entendimento sobre como desenvolver projetos que justifiquem a obtenção dos recursos. Considerando este contexto, constatou-se que dois membros da equipe gestora do Colégio investigado possuíam conhecimento sobre o tema e experiência prática ao implementarem projetos para tal finalidade: “Eu conheço, lógico! Tem...existem vários recursos, é depende da situação para o que vai ser usado”. (Professor F). “Eu conheço alguns caminhos, ... algumas demandas pra captação de recursos, uma vez que eu já trabalhei no núcleo de planejamento esportivo, na Diretoria Esportiva de uma Secretaria de Esportes. Não trabalhei mergulhado na composição dos projetos, mas acompanhei os trâmites das captações, os formulários, os preenchimentos e as prestações de contas relacionadas à captação de recursos em uma instituição municipal”. (Diretor A). “Em outras instituições, já houve momentos em que nós necessitamos né?... até pra ampliar os projetos que...que foram desenvolvidos, a captação de recursos externos...tá?” (Coordenador Pedagógico B)

Nota-se que nenhuma experiência relatada ocorreu no Colégio em estágio vinculados atualmente. Acredita-se que a ausência de capacitações para os demais colaboradores e de uma cultura que valorize a captação de recursos, inviabilize esta atividade na instituição de ensino. No entanto, durante a entrevista, não foi possível identificar se este contexto é, de fato, a principal causa para que tal atividade não seja realizada.

4.2.2 Não possui competências e experiência com a captação de recursos

Constatou-se que nenhum docente que participou desta pesquisa se envolveu com a captação de recursos durante a sua trajetória como educador, além de não possuir os conhecimentos e habilidades que permitem realizar esta atividade. Este cenário é evidenciado por meio do relato do Professor D: “Em nenhum momento eu me envolvi com captação de recursos ou me interessei ou fui é... colocado a par sobre como fazê-lo”.

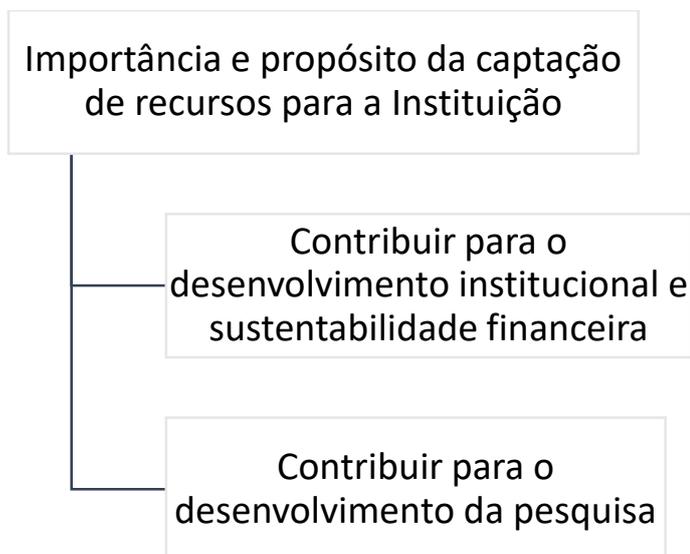
Percebe-se, novamente, que não há no Colégio investigado, um ambiente que incentive esta prática pelos docentes e demais colaboradores, provavelmente, devido ao desconhecimento sobre a captação de recursos e seus benefícios. “Ah, não! Nunca captei recursos, embora entenda que possa contribuir muito para complementar e desenvolver algumas atividades, eu não tenho experiência com isso e na escola não captamos”. (Professor G)

Averiguou-se que o ato de captar recursos externos não é tratado como uma estratégia que possibilita custear as despesas operacionais, implementar melhorias e inovações e investir em pesquisa e extensão pelas instituições de ensino básico. “Até o momento ...nos anos todos de educação que eu tenho, nunca tive que fazer captação externa” (Professor E).

4.3 Importância e o propósito da captação de recursos para a instituição

Buscou-se identificar se os representantes do Colégio investigado compreendiam a importância e o propósito da captação de recursos para as Instituições de Ensino Básico. Os resultados obtidos estão descritos na Figura 5 e serão discutidos posteriormente.

Figura 6 - Importância e propósito da captação de recursos para a instituição



Fonte: Elaborada pela autora

4.3.1 Contribuir para o desenvolvimento institucional e sustentabilidade financeira

Constatou-se que a captação de recursos é vista como uma atividade que contribui para o desenvolvimento institucional e a sustentabilidade financeira principalmente em períodos de crise. Cita-se, como exemplo, o cenário atual que estamos vivenciando devido a pandemia advinda da Covid-19 e que foi apontado por alguns dos membros da equipe do Colégio:

Acho fundamental a gente pensar nesta captação de recursos, principalmente, no momento econômico que o nosso país tem vivido. Acredito que seja fundamental um departamento específico para estas captações, que possa ter um fundo específico pra isso, um viés específico para isso e o quanto isso pode contribuir pro desenvolvimento institucional. (Diretor A)

Portanto, para alguns colaboradores a atividade de captação de recurso é de suma importância e precisa ser institucionalizada na Instituição de Ensino. Corroborando com a colocação acima, o Professor D a complementa ao apresentar a sua percepção acerca da importância da captação de recursos para a estabilidade financeira e implementação de atividades diferenciadas: “Eu acredito que a captação de recursos, é... seja importante para qualquer instituição de ensino, porque através dos recursos né?...principalmente pela estabilidade financeira é que será possível a implementação de algumas atividades diferenciadas ou diversificadas né?”.

Identificou-se que a captação de recursos é visualizada como uma alternativa para se obter os recursos financeiros necessários que possibilitem a melhoria da estrutura física da escola: “A gente tem alguns projetos que a gente vai realizar que são muito grandes assim, precisam de muito dinheiro. Principalmente quando você fala né?... em uma grande construção, por exemplo, né?...sala de aula, projeto nesse sentido assim, né?” (Professor G). “Eu acredito que a captação de recursos, ela poderia se voltar para situações positivas para o próprio colégio, seja para os alunos, seja para os docentes, seja para estrutura física”. (Professor D).

Corroborando com esta ideia, o entrevistado F evidenciou que a captação poderia contribuir para a melhoria dos laboratórios da instituição: “Então... eu acho que iria melhorar essa parte mesmo dos laboratórios, de tudo o que a gente quer trabalhar né?... a melhoria da parte física eu acho bem importante”. (Professor F).

Ainda nesta dimensão, mencionou-se a aquisição de material pedagógico que é de suma importância para o processo de ensino aprendizagem dos conteúdos presentes no currículo da educação básica, entre outros que seriam utilizados em atividades complementares como em eventos: “Por exemplo: compra de material pedagógico pra área de esportes, materiais pras festas das crianças... isso iria melhorar muito”. (Orientador Educacional C).

Constatou-se também que essa atividade, para alguns colaboradores do Colégio investigado, pode ser tratada como um meio de se obter recursos financeiros para custear a folha de pagamento dos professores e técnicos administrativos, o que demonstra uma visão equivocada, já que recursos obtidos por meio de captação não são destinados para se custear despesas fixas e sim, para possibilitar o desenvolvimento de projetos que atenderão uma necessidade específica da instituição. Segundo o depoimento de um dos entrevistados: “É muito importante porque vai completar os valores que irão melhorar a instituição. Um exemplo: o pagamento de funcionários e professores”. (Professor F).

4.3.2 Contribuir para o desenvolvimento da pesquisa

Na visão de alguns entrevistados, a captação de recursos pode ser vista como uma alternativa para a obtenção da estrutura necessária para o desenvolvimento da pesquisa no âmbito escolar, seja por meio da aquisição de laboratórios ou outros insumos, o que impactará positivamente no processo de ensino aprendizagem. De acordo com o depoimento de um dos entrevistados:

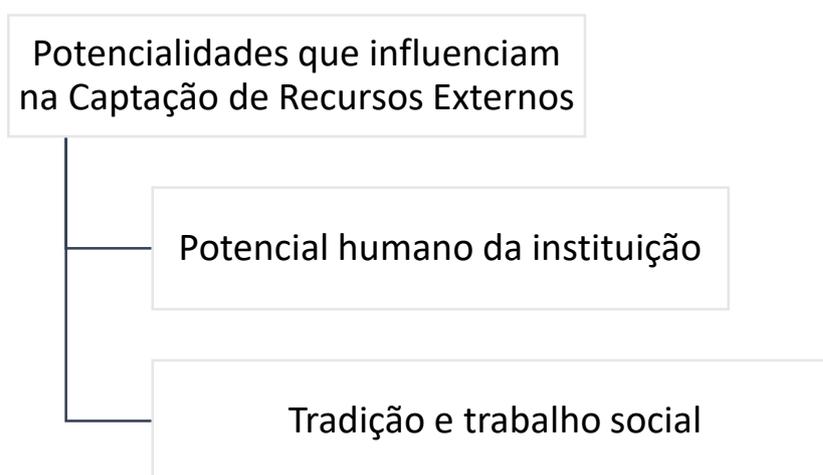
No âmbito geral, todas as instituições acabam sofrendo um déficit muito grande de recursos, principalmente porque querem fazer pesquisas. Não que sejam pesquisas

avançadas... não ter um laboratório, não ter alguns insumos, isso já acaba onerando os alunos, de alguma maneira. Então... independente de ser uma escola pública ou privada ou instituição de ensino, até superior, a captação de recursos externos acaba sendo é... necessário pra complementar a formação de alunos muitas vezes. (Professor E).

4.4 Potencialidades que influenciam na Captação de Recursos Externos

As potencialidades da instituição no que tange à capacidade de adquirir recursos para o desenvolvimento de projetos, podem ser exploradas em ações futuras de captação. Estas potencialidades são fundamentais no processo de convencimento dos financiadores e devem ser mencionadas no projeto escrito. Os resultados obtidos quanto a este aspecto são apresentados na Figura 7 e serão comentados nas seções posteriores.

Figura 7 - Potencialidades que influenciam na captação de recursos externos



Fonte: Elaborada pela autora

4.4.1 Potencial humano da instituição

Os profissionais que atuam na instituição não possuem as competências, habilidades e atitudes necessárias ao processo de captação. Porém, o potencial humano que compõe a equipe do Colégio investigado foi apresentado como um importante diferencial que deve ser explorado no processo de captação de recursos. De acordo com o relato do Diretor da instituição:

Eu acho que o maior potencial, eu entendo, enquanto gestor, é o potencial humano. Eu acredito muito no potencial humano, na capacidade e no desenvolvimento humano. Sendo assim, é preciso mostrar que a nossa instituição educacional, de educação básica é capaz de pensar ... que pode contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade. (Diretor A)

“E tem os professores que desenvolvem um conjunto de metodologias com a experiência que cada um tem e aí... essa experiência vai permitir um repensar contínuo para se obter melhorias”. (Professor F)

4.4.2 Tradição e trabalho social

A tradição da instituição de ensino investigada foi apresentada como diferencial que pode influenciar na captação de recursos externos, já que o Colégio possui anos de tradição e inúmeros ex-alunos que podem contribuir para o desenvolvimento da comunidade:

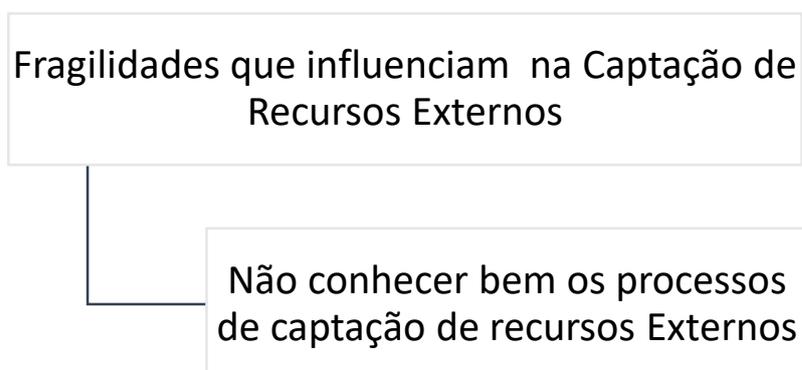
O colégio...ele tem um histórico social muito forte com a cidade e por consequência, com as empresas que aqui estão. Muitos ex-alunos já estão no mercado de trabalho e têm uma relevância pra cidade considerável. Então dada essa relevância social da escola e de seu histórico já que os alunos são formados por ela, eu vejo que têm certa possibilidade e capacidade de realizar essa captação externa. (Professor E).

O fato de o colégio investigado ser uma fundação e buscar contribuir para com a sociedade pode ser valorizado por financiadores, sendo, portanto, um diferencial que impactará de modo favorável a captação de recursos: “Nós somos é... mantidos por uma fundação, então é um ponto positivo. O objetivo final da fundação não é ter um lucro, é gerar algo bom pra sociedade então, assim isso facilita”. (Coordenador Pedagógico B).

4.5 Fragilidades que influenciam na captação de recursos

As fragilidades organizacionais poderão comprometer a ação de captação de recursos. Sendo assim, buscou-se identificar, na visão dos entrevistados, quais as fragilidades que poderiam comprometer ou até mesmo impedir a efetivação da captação na instituição. Os resultados obtidos estão apresentados na Figura 8 e serão discutidos a seguir:

Figura 8 – Fragilidades que impedem na captação de recursos externos



Fonte: Elaborada pela autora

4.5.1 Não conhecer bem os processos de captação de recursos externos

Os profissionais que atuam na Instituição de Ensino precisam possuir as competências, habilidades e atitudes necessárias para a efetivação da captação de recursos externos. No entanto, constatou-se que a falta de conhecimento aprofundado acerca dos processos de captação, apresenta-se como um entrave significativo:

Eu acredito que as grandes fragilidades que nós temos, é... são com relação aos próprios conhecimentos, né? Nós precisamos conhecer bem os processos de captação, bem como, a capacidade de organizar as documentações, de fazer as prestações de contas necessárias, de fazer os acompanhamentos dos processos de forma muito sistematizada. (Diretor A).

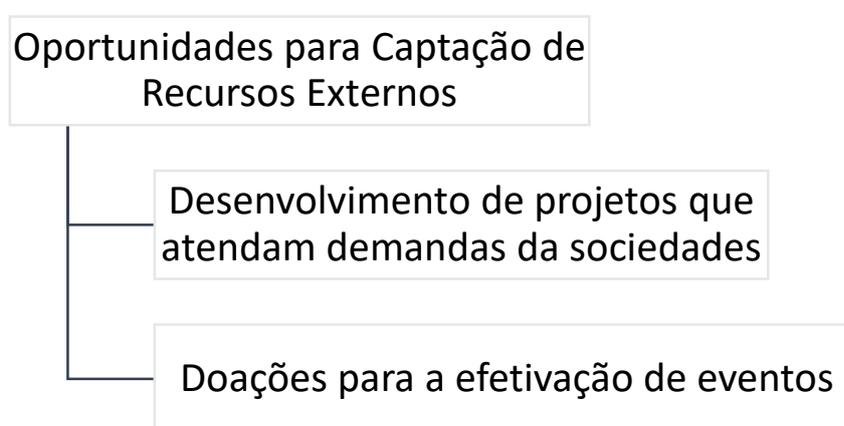
Identificou-se, também, a necessidade de qualificação profissional específica, para reverter este quadro: “Sim, mas acho que é preciso um pouco mais de investimento na capacitação de pessoal. É necessário rever o sistema de gestão, flexibilização, inovação, reestruturação dos processos”. (Professor F); “[...] a gente tem que ir atrás e com uma orientação sobre como agir, nesta captação e acho que assim a gente fluiria melhor p’ra conseguir alguma coisa”. (Orientador Educacional C); “Quem vai captar precisa ter os conhecimentos, precisa ter um bom projeto, bem planejamento, daquilo que se pretende atingir”. (Diretor A).

Esses resultados apresentam evidências acerca da importância de se investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal para que a captação de recursos seja praticada em instituições de ensino básico.

4.6 Oportunidades para captação de recursos externos

Buscou-se averiguar se os entrevistados percebiam oportunidades de captação de recursos externos que poderiam ser exploradas pelo Colégio. Os resultados identificados estão apresentados na Figura 9 e serão comentados nas seções posteriores:

Figura 9 - Oportunidades para captação de recursos externos



Fonte: Elaborada pela autora

4.6.1 Desenvolvimento de projetos que atendam demandas da sociedade

Constatou-se que o Colégio poderia obter recursos externos por meio de projetos que buscassem atender demandas da sociedade. Estes projetos poderiam ser efetivados por meio da estrutura e recursos humanos da própria instituição, envolvendo alunos e professores: “Quem sabe estes projetos podem integrar uma boa oportunidade de captação. Digo um projeto de inteligência artificial, de robótica ou algum tipo de projeto social dentro da instituição”. (Diretor A); “O que nós percebemos? o perfil do aluno mudou, os alunos estão buscando mais, estão pesquisando mais. [...]. Então é uma oportunidade, podemos obter retorno explorando este desejo e a capacidade dos alunos na captação. Temos mão de obra para isso”. (Coordenador Pedagógico B).

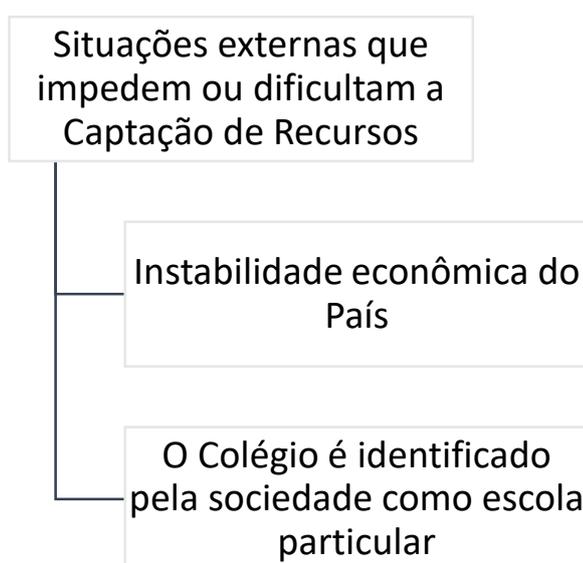
4.6.2 Doações para a efetivação de eventos

Constatou-se que as doações para a efetivação de eventos apresentam-se como oportunidades para captação de recursos, principalmente, por demonstrarem o envolvimento do meio empresarial com atividades sociais: “Eu acredito que as festas, os eventos são as principais formas de captação de recurso. Se você tiver por exemplo, algo para ser desenvolvido que possa atrair investidores, isso se torna aí uma potencialidade. É uma maneira também das empresas divulgarem a sua marca, divulgar que estão praticando uma ação social”. (Professor D).

4.7 Situações externas que impedem ou dificultam a Captação de Recursos

A ação de captar recursos pode ser impedida ou dificultada por certos entraves externos. Dessa forma, buscou-se averiguar, na visão dos entrevistados, as situações que comprometeriam a execução desta atividade. Os resultados estão apresentados na Figura 10 e serão comentados posteriormente.

Figura 10 - Situações externas que impedem ou dificultam a captação de recursos externos



Fonte: Elaborada pela autora

4.7.1 Instabilidade econômica do país

Constatou-se que a instabilidade econômica do país nos últimos anos, intensificada pela pandemia do Covid-19, ocasionou a escassez de recursos financeiros. Logo, na visão dos entrevistados, torna-se ainda mais difícil encontrar financiadores que estejam dispostos a contribuir com recurso para a efetivação de projetos. “Eu vejo como grande dificuldade externa, a própria situação econômica em que o país se encontra”. (Diretor A); “Então nós estamos num momento de recessão econômica e essa recessão tende a se perdurar. Então acredito que talvez nos próximos meses ou anos teremos um...entreve pra captação de recursos”. (Coordenador Pedagógico B).

4.7.2 O Colégio é identificado pela sociedade como escola particular

As instituições privadas de ensino têm sua sustentabilidade financeira mantida pelas receitas oriundas das mensalidades recebidas pelos serviços educacionais ofertados. No entanto, segundo os entrevistados, isso pode ser um empecilho no processo de aquisição de recursos externos: “[...] ele é visto ainda pela sociedade como meramente uma escola particular. Então, as pessoas veem o colégio como um colégio particular. Então, a negociação para aquisição de recursos torna-se difícil”. (Coordenador Pedagógico B).

Este aspecto torna-se uma fragilidade devido ao fato de a sociedade ter em mente que, por ser uma instituição particular, o Colégio teria todos os recursos necessários para prestar o seu serviço e desenvolver projetos e eventos: “A gente esbarra nesse item, entendeu? De a escola ser particular e aí eles, às vezes, não nos dão ajuda por isso. Porque acham que a escola tem os recursos para sobreviver sem ajuda de outras pessoas”. (Orientador Educacional C).

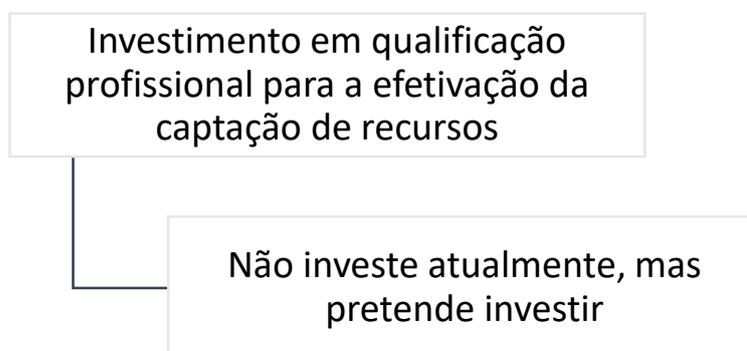
Eu acho até muito interessante, porque o mesmo motivo é também uma fragilidade, porque pelo colégio ser uma instituição privada, estar dentro de uma universidade, e o público já arcar com as mensalidades, ou seja, já ter um custo fixo aí mensal, isso também acaba se tornando uma fragilidade na captação. (Professor D).

Fora a característica econômica, eu vejo a resistência das pessoas em dar valor à educação básica, principalmente, pois acreditam que ela tem que ser custeada pelo governo quando na escola pública na totalidade... e quando na escola privada já veem que aquilo já foi pago na mensalidade. (Professor E).

4.8 Investimento em qualificação profissional para a efetivação da captação de recursos

Um dos questionamentos do roteiro de entrevista submetido aos representantes do Colégio investigado buscou identificar se esta instituição investe ou possui a pretensão de investir em treinamentos que possibilitem a captação de recursos externos. Acrescenta-se que, ao investigar as fragilidades desta instituição quanto a captação, contatou-se a falta dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução de tal atividade. Os resultados obtidos estão apresentados na Figura 11 e serão discutidos posteriormente.

Figura 11 - Investimento em qualificação profissional para a efetivação da captação de recursos



Fonte: Elaborada pela autora

4.8.1 Não investe atualmente, mas pretende investir.

Os membros da equipe gestora enfatizaram que, atualmente, a instituição não investe em ações de Captação de Recursos Externos, mas que está em seus planos a implementação de ações que a viabilizem. “A instituição hoje, não investe, né? Nós temos a ideia de capacitar o pessoal, de montar um fundo para isso, de montar um projeto e estrutura”. (Diretor A).

De acordo com o Professor F, nas reuniões entre professores e gestores, a qualificação é mencionada, no entanto, não foi caracterizado que um dos objetivos é o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes que permitam a captação de recursos: “Até para o ano que vem (2021), pelas reuniões e as conversas que nós já tivemos, eles querem investir mais sim em capacitações, de todos os profissionais né? Mas não se falou em treinamento para captação”.

5 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

É pré-requisito do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino o planejamento e construção de um produto técnico-tecnológico, por meio do desenvolvimento de pesquisas aplicadas, elaboração de projetos, produtos e portfólios que sejam compatíveis com a inovação científica no campo da gestão de instituições educacionais. (REGIMENTO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO; 2017, p. 07). Desde o início das pesquisas para desenvolvimento do projeto e referencial teórico, ficaram evidentes a dificuldade de localizar materiais científicos acerca da captação de recursos na educação básica.

Iniciou-se, então, uma investigação dentro de uma Instituição de Ensino Básico, por meio da Pesquisa-Ação, que envolveu entrevistas semiestruturadas com gestores e docentes, com o intuito de entender como a captação de recursos é tratada nesse contexto.

Ao realizar a análise dos resultados, evidenciou-se que alguns profissionais não se sentiam-se aptos a captar recursos, e outros que já haviam captado em sua carreira, não haviam feito naquela instituição por falta de estímulo ou oportunidade.

Desta forma, com o objetivo de favorecer a efetivação da captação de recursos nas Instituições de Ensino Básico, organizou-se um Curso de Qualificação, por meio de um Guia de Estudos, voltado para os profissionais da educação, com o objetivo de torná-los aptos a identificar quais recursos são passíveis de captação à educação básica; quais estratégias poderiam ser utilizadas para a realização desta ação; e como elaborar um projeto efetivo de captação.

5.1 Descrição do Produto

Elaborado com uma linguagem prática, clara e objetiva, o curso de qualificação profissional em captação de recursos, permite ao profissional de educação o entendimento de cada fase da captação, por meio da apresentação de exemplos, dicas e ferramentas úteis para a efetivação desta atividade. O arcabouço teórico foi desenvolvido por meio de autores que possuem domínio sobre o tema e ao final de cada módulo, foram propostos exercícios de aprendizagem para oportunizar o conhecimento prático e avaliar a aprendizagem.

Este curso de qualificação foi organizado em sete (7) módulos que descritos a seguir.

5.1.1 Módulo I – Captação de Recursos: conceito, propósito e importância para as instituições de ensino básico

A construção desse primeiro módulo inicia-se destacando a importância da educação para o desenvolvimento humano e a importância das instituições de ensino para que esse desenvolvimento, de fato, aconteça. Apresenta-se um paralelo entre as necessidades educacionais e a crise econômica que impactam diretamente na educação, agravada pela pandemia da COVID-19, conforme informações extraídas de um monitoramento realizado pela UNESCO (2020) em diversas escolas do mundo.

Posteriormente, o conceito da Captação de Recursos é apresentado baseando-se na definição de Longman (2004) sobre a origem da palavra, que significa levantamento ou arrecadação de fundos - também definido como a obtenção de recursos de fontes variadas para garantir a sustentabilidade a um projeto específico ou a uma organização. O intuito é demonstrar que o propósito da captação dos recursos que podem ser físicos, patrimoniais, financeiros ou humanos, é possibilitar às instituições alcançar a sustentabilidade financeira, conforme mencionado pelo diretor executivo da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). (VERGUEIRO, 2016).

Ao final, foi proposto um exercício de aprendizagem que envolve a identificação de uma demanda ou necessidade da Instituição de Ensino na qual o profissional de educação atua e que poderá ser atendida por meio da captação de recursos. O objetivo do exercício é promover o claro entendimento de que a instituição de ensino possui demanda a ser atendida por intermédio da captação e obter subsídios para a construção do conhecimento apresentado nos módulos a seguir.

5.1.2 Módulo II - Fontes e estratégias de captação de recursos que podem ser exploradas pelas instituições de ensino básico

No segundo módulo, inicialmente, apresenta-se o caminho a ser seguido após a identificação da demanda institucional a ser atendida por intermédio da captação, que é a identificação da fonte que contemple aquela demanda, bem como, as determinações impostas por ela.

Objetivando demonstrar os exemplos dessas determinações, apresenta-se alguns casos de empresas que financiam e patrocinam projetos e quais os setores são contemplados por cada uma delas.

Posteriormente, de uma forma mais detalhada, explana-se sobre as fontes passíveis de captação, apresentando suas especificidades, iniciando com as leis de incentivos fiscais, seguido de doação, voluntariado e patrocínio.

Para as leis de incentivos fiscais, apresenta-se seu princípio de legalidade, suas diretrizes, percentuais limites de destinação e outras informações complementares que se dividem em dois pontos centrais: os editais governamentais e os editais de empresas privadas.

As leis que normatizam os recursos governamentais e que atuam como incentivo fiscal no país são subdivididas em federais, estaduais e municipais e para facilitar o entendimento do educador, foi apresentado um quadro com as principais leis e suas respectivas competências, objetos e área de atuação, qual o limite de doação previsto para Pessoa Jurídica e Pessoa Física e qual o endereço eletrônico correspondente.

Os editais disponibilizados pelas empresas privadas foram apresentados, para que fique claro ao educando que essas empresas possuem uma grande preocupação em apoiar projetos em vários âmbitos, dentre eles, educacionais. São consideradas fontes potenciais de captação de recursos externos.

Ao final, foram apresentadas orientações sobre como as Pessoas Físicas e Jurídicas podem direcionar o seu imposto para apoiar projetos por meio das Leis de Incentivo Fiscal.

A doação também foi apresentada como estratégia para captação de recursos. Inclusive, apresentou-se dados da pesquisa realizada pelas autoras, na qual a doação foi descrita como uma forma de reunir e incentivar potenciais doadores a se envolverem e financiarem projetos da instituição de ensino.

Igualmente, discorreu-se sobre o voluntariado que é considerado uma fonte de recursos potencial. No artigo 1º da Lei 9.608/98 são estabelecidas diretrizes para o serviço voluntário, que se trata de uma atividade não-remunerada, prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, e que contempla vários objetivos, dentre eles educacionais.

Por fim, o patrocínio foi a última fonte de captação apresentada aos educandos. Acrescenta-se que como trata-se de um recurso financeiro oferecido pelas empresas às instituições, com fins publicitários, alguma visibilidade para a marca da empresa patrocinadora deve ser oferecida.

No módulo II, também foi proposto um exercício de aprendizagem no sentido de provocar o educando a identificar, entre as fontes apresentadas, aquela que poderia atender a demanda que foi apresentada no exercício de aprendizagem do primeiro módulo.

5.1.3 Módulo III - O ciclo da captação de recursos

Buscou-se neste módulo apresentar ao educando a importância de trabalhar a captação de recursos como uma ação continuada, considerando a colocação dos autores Melo e Leitão (2007, p.14) que a definem como “[...] um processo, não uma atividade pontual. Sendo assim, deve ser muito bem planejada antes de qualquer ação”.

Para ilustrar o ciclo, utilizou-se uma figura proposta pelos autores Abumanssur *et al.* (2002), na qual é possível visualizar, de forma clara, quais etapas compõem esse ciclo, iniciando pelo planejamento, pesquisa, cultivo e educação, pedido, valorização e agradecimentos e análises. Descreveu-se também quais atividades devem ser executadas em cada fase deste ciclo.

Acrescenta-se que o entendimento do Ciclo da Captação é essencial pois sintetiza todas as ações que necessitam ser executadas pelo captador.

Ao final do módulo, com base em todo o conteúdo apresentado, propõe-se um exercício de fixação que auxilia a refletir sobre o contexto institucional em que estão inseridos, e os provoca no sentido de criar estratégias de captação e cultivo de doadores.

5.1.4 Módulo IV – Identificando as oportunidades e ameaças e as potencialidades e fragilidades institucionais que influenciam na captação de recursos

Neste módulo falou-se sobre a importância de se identificar as fragilidades e potencialidades institucionais, bem como as oportunidades e ameaças e externas que impactam a atividade de captação de recursos. Descreveu-se ainda, como obter estas informações por meio da análise de *Swot*, e se apresentou, como exemplo, a análise que foi realizada pela autora do Colégio investigado neste estudo. Oliveira (2007, p. 37) define as quatro dimensões da Análise de *Swot* como:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Ao final deste módulo, se propõe como exercício de aprendizagem aos educandos a realização de uma análise de *Swot* da Instituição de Ensino na qual atuam para que seja possível compreender a sua efetividade.

5.1.5 Módulo V – Estratégias para aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e conversão das desvantagens que influenciam na captação de recursos

É possível estabelecer estratégias a partir das informações obtidas por meio da análise de *Swot* e que possibilitam explorar as potencialidades e as oportunidades e minimizar as fragilidades e ameaças que impactam a captação de recursos.

Para isso, se apresentou o modelo proposto por Brigo (2006), que propõe direcionamentos voltados para este propósito

Ao final do módulo, como exercício de aprendizagem, solicitou-se ao educando o desenvolvimento de tais estratégias, conforme as orientações de Brigo (2006), considerando os dados da análise de *Swot* realizada no módulo anterior e que descreve o contexto da escola com a qual possui vínculo.

5.1.6 Módulo VI – Ferramentas gerenciais utilizadas na captação de recursos

Com o intuito de auxiliar no processo de captação de recursos, neste módulo foram apresentadas duas ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas em sua realização: a ferramenta *5w2h* e o Canvas para implementação de projeto.

A ferramenta de gestão *5w2h* possibilita a criação de planos de ação fácil de compreensão e visualização, definindo, de forma simplificada, quais atividades e como deverão ser realizadas, bem como, quem serão os responsáveis pelas referidas e o prazo para a sua execução (SILVA *et al.*, 2013). Desta forma, foram elaboradas as ações com base no edital disponibilizado pela Lei de Incentivo ao Esporte do Estado de Minas Gerais, para melhor entendimento do educando.

Posteriormente, foi proposto o Canvas para implementação de projeto, que é uma adaptação do Canvas “Edital de Patrocínio” proposto por Pereira, Soares e Reis (2019). Optou-se por utilizar essa ferramenta como uma opção a mais para o captador. Destaca-se como aspectos positivos desta ferramenta, a indicação das etapas que precisam ser cumpridas para a execução de um projeto. O Canvas propõe um mapa visual que possui quadrantes identificados, inclusive por números, e que indicando a ordem em que as etapas de um projeto devem ser cumpridas. Além disso, é possível expor as ideias e informações de maneira macro, facilitando a compreensão de todos os indivíduos envolvidos na captação.

No final deste módulo, com o objetivo de consolidar o conteúdo apresentado, foi proposto a utilização do Canvas Modelo de Projeto para o desenvolvimento de uma proposta voltada para atender alguma demanda da instituição de ensino na qual o educando atua.

5.1.7 Módulo VII – Itens básicos de um projeto de captação de recursos

No último módulo, com o intuito de tratar especificamente sobre o projeto, apresenta-se os dados essenciais à sua elaboração e submissão, com base no edital da Lei de Incentivo ao Esporte do Estado de Minas Gerais, segundo edital lançado pela fonte, cujo *link* foi disponibilizado aos educandos para consulta e utilização.

Os itens foram descritos e apresentados no formato de exemplo, contemplando determinações constantes no edital selecionado, como: apresentação; objetivo geral; objetivos específicos; metodologia; justificativa; metas qualitativas; metas quantitativas; cronograma das ações e orçamento.

Destacou-se ainda, que algumas fontes adotam uma metodologia padrão para apresentação de projetos e seguem uma linha de investimento social definida, portanto, além de desenvolver um bom projeto, é necessário conhecer profundamente os potenciais financiadores.

Ao final deste último módulo, foi proposto aos educandos que utilizassem o último espaço para refletir sobre sua experiência ao participar desta qualificação profissional, descrevendo sua percepção acerca do produto e respondendo ao questionamento quanto aos conhecimentos e habilidades adquirida para a efetivação da captação de recursos na instituição de ensino em que atua,

Para que haja o retorno desse *feedback* à pesquisadora, foi disponibilizado, inclusive, um endereço eletrônico como meio de comunicação. Este canal também poderá ser utilizado para o esclarecimento de dúvidas e produção de novos materiais formativos.

5.2 Avaliação do Produto Técnico Tecnológico Desenvolvido

Os membros da instituição que solicitamente se dispuseram a participar das entrevistas - fundamentais para o desenvolvimento do produto – foram convidados a analisar o curso de formação como forma de identificar se o referido atende o seu propósito formativo.

Apresenta-se, abaixo, alguns relatos obtidos por meio dos seguintes questionamentos:

1. Qual a sua percepção sobre este material didático?
2. Por meio deste curso de qualificação profissional você consegue entender como é possível captar recursos para a sua instituição de ensino?

O Diretor A, que é integrante da equipe gestora da instituição e possui experiência com a implementação de projetos no âmbito de sua carreira profissional, apresentou o seguinte parecer:

- 1) Este material didático é muito rico e com muitos caminhos para a elaboração de uma proposta de captação! Acredito ter boas ferramentas para a estruturação de um bom plano de ação, além de contribuir significativamente para a leitura e diagnóstico institucional.
- 2) Por meio dos materiais foi possível identificar caminhos importantes para a estruturação de um plano de captação, ferramentas, caminhos e processos para a avaliação, planejamento e execução do plano de ação.

Após analisar o material, o professor E que não possui nenhuma experiência com a ação de captar recursos, mas que a identifica como essencial, relatou:

- 1) Este guia consegue abranger uma grande lacuna informativa que ajuda ao profissional, principalmente novato, a poder idealizar projetos e os recursos a eles necessários. Destaco a linguagem, construção e proposta do manual como destaques para a educação básica.
- 2) Dada a construção do manual, apesar de lecionar a partir do nono ano do ensino fundamental II, vislumbro que dá plenas condições de propor um projeto e conseguir os recursos.

O professor D, que mencionou nunca ter se envolvido com um processo de captação, e que entende sua importância às instituições de ensino básico, ao analisar o material, apresentou um parecer sobre seu propósito e efetividade:

- 1) O material e o propósito para o qual ele se propõe é extremamente importante e relevante para o momento. Em especial, em virtude dos colapsos financeiros. O material didático ficou bem legal, pois envolve o participante em algumas atividades, além de fornecer dados e conhecimentos importantes para o público alvo.
- 2) Acredito que esse curso de qualificação permitiria, sim, abrir os horizontes da captação de recursos nas unidades básicas de ensino, e que desta forma, possa ser de fato utilizada para garantir sua sustentabilidade financeira e melhores práticas de ensino.

Neste processo de avaliação, solicitou-se ainda um parecer de um profissional que desempenha a função de captador de recursos há oito anos, e atualmente na Secretaria de Esportes da cidade de Pará de Minas, situada no estado Minas Gerais. De acordo com os seus relatos:

O curso tem todas as informações necessárias ao processo de captação, inclusive com fontes de pesquisas para buscar informações complementares. O conteúdo aproxima o educador das fontes que atendem demandas educacionais e podem ser mais exploradas pelas escolas. As ferramentas utilizadas são realmente muito úteis para o desenvolvimento de um plano de captação de recursos.

Logo, a partir dos relatos obtidos neste processo de validação do produto técnico-tecnológico, acredita-se que o curso cumpre o seu propósito de contribuir para o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes necessárias que possibilitem aos profissionais de educação captar recursos externos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições de ensino básico vêm sofrendo com a insuficiência de recursos financeiros devido à atual situação econômica, agravada pelo momento atípico causado pela pandemia do COVID-19 e que pode comprometer o atendimento dos objetivos de seu projeto político pedagógico, afetando, por conseguinte, a qualidade dos serviços educacionais prestados. Essa situação torna-se ainda mais grave em instituições de ensino privadas que não dispõem de auxílio do governo. Sendo assim, é preciso buscar por soluções que minimizem esses impactos, incluindo a identificação de novas formas de financiamento por meio da captação de recursos externos. Durante esta investigação, averiguou-se a ausência de estudos que descrevessem experiências ou diretrizes para captação de recursos no âmbito do ensino básico, o que comprova a relevância desta pesquisa. Identificou-se, também, que muitos profissionais de educação não praticam a captação por não saberem como realizá-la e por desconhecerem o seu potencial.

Ao final, constatou-se que os objetivos desta pesquisa foram atendidos. Por meio do arcabouço teórico que subsidiou este estudo e dos dados obtidos por meio da pesquisa-ação, foi possível descrever quais recursos são passíveis de captação pelas Instituições de Ensino Básico, as fontes de captação de recursos e as estratégias que podem ser exploradas, além de desenvolver um curso de qualificação profissional que contribua para a aquisição das competências, habilidades e atitudes necessárias aos profissionais de educação para a captação de recursos externos.

Quanto às limitações deste estudo, não se pode generalizar os dados adquiridos tendo em vista que a pesquisa ocorreu em uma única escola de ensino básica privado. Logo, recomenda-se que novas pesquisas que visem validar ou mesmo aprimorar o curso de qualificação profissional desenvolvido sejam realizadas, envolvendo, inclusive, uma análise aprofundada do contexto de instituições de ensino básico públicas. Pretende-se ainda, como pesquisa futura, desenvolver vídeos aulas sobre os conteúdos abordados nos módulos de tal curso, com o intuito de facilitar o processo de ensino aprendizagem dos educandos.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Jorge. Financiamento e gasto público da educação básica no Brasil e comparações com alguns países da OCDE e América Latina. In: Políticas públicas de regulação: problemas e perspectivas da educação básica. Educação e Sociedade. **Revista de Ciências da Educação**. São Paulo: Cortez, CEDES. Vol. 26, N. Especial 92, 2005.
- ABUMANSSUR, Helda Oliveira *et al.* **Captação de Recursos: da Teoria à Prática**. São Paulo, 2002.
- ARMANI, Domingos. **O sentido do planejamento na mobilização de recursos**. In: SILVA, Rogério Renato; LUBAMBO Paula. (Orgs.) Mobilizar. A experiência do programa de formação em mobilização de recursos. Recife: Gráfica Provisual, 2008.
- BARBOSA, Maria Fernandes; *et al.* **Captação de Recursos em Pequenos Projetos**. São Paulo: 2006.
- BARBIER, R. **A pesquisa-ação**. Trad. Lucie Didio. Brasília: Liber Livro, 2002.
- BRASIL. Congresso Federal. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 21 mai. 2020.
- BRASIL. Congresso Federal. **Lei 11.438, de 29 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Brasília, [2006]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11438.htm#:~:text=Dispõe%20sobre%20incentivos%20e%20benefícios,desportivo%20e%20dá%20outras%20providências. Acesso em: 04 jun. 2019.
- BRASIL. Congresso Federal. **Lei Complementar 101, de 4 maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, [2000]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 17 jun. 2020.
- BRASIL. Congresso Federal. **Lei 8.313, de 23 dezembro de 1991**. Restabelece princípios da Lei n.º 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Brasília, [1991]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313compilada.htm#:~:text=Restabelece%20princípios%20da%20Lei%20n,Prnac\)%20e%20dá%20outras%20providências.&text=Art](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313compilada.htm#:~:text=Restabelece%20princípios%20da%20Lei%20n,Prnac)%20e%20dá%20outras%20providências.&text=Art). Acesso em: 12 mai. 2020.
- BRASIL. Congresso Federal. **Lei 13.297, de 16 junho de 2016**. Altera o art. 1º da Lei n.º 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, para incluir a assistência à pessoa como objetivo de atividade não remunerada reconhecida como serviço voluntário. Brasília, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/13297.htm#:~:text=Altera%20o%20art.,remunerada%20reconhecida%20como%20serviço%20voluntário. Acesso em: 12 out. 2019.

BRASIL. Congresso Federal. **Lei 9.394, de 20 dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 21 jan. 2020.

BRASIL. [Constituição (1991)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1991**. Brasília, DF: Presidência da República, [1991]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04/06/2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 15 de jun. 2020.

BRASIL. Ministério dos Esportes. **Manual Lei de Incentivo ao Esporte 2018**. Disponível em: <http://queroimpactar.com.br/wp-content/uploads/2019/07/Manual-de-Como-Captar-Recursos-pela-Lei-de-Incentivo-ao-Esporte.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.580, de 22 de novembro de 2018**. Regulamenta a tributação, a fiscalização, a arrecadação e a administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza, [2018]. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/650706436/decreto-9580-18#art-377>. Acesso em: 03 mai. 2020. BRASIL.

BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)**. Portal do FNDE. Histórico. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index.php/financiamento/fundeb/sobre-o-plano-ou-programa/sobre-o-fundeb>. Acesso em: 03 jun. 2020. BRASIL.

BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)**. Portal do FNDE. Histórico. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/pdde>. Acesso em: 01 jun. 2020.

BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)**. Portal do FNDE. Histórico. Disponível em: http://www.fnde.gov.br/programas/pnate_ Acesso em: 04 jun. 2020.

BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)**. Portal do FNDE. Histórico. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/programas/pnae/pnae-sobre-o-programa/pnae-sobre-o-pnae>. Acesso em: 03 jun. 2020.

BRIGO, Jocenara. **Plano de marketing para a captação de recursos em uma organização sem fins lucrativos**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24397/000592352.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2020.

CAMARGO, José Márcio. **Lei Rouanet, Educação, Esporte e Cultura Popular**. Portal Terra, Economia. 05/01/2019. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/lei-rouanet-educacao-esporte-e-cultura-popular,224437e06048b1c5a007c44fd1b97dd21pc9xawb.html>

CAMARGO, Mariângela Franco *et al.* **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: Um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.

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/opinioao.htm>. Acesso em: 01 set. 2005.

EDLES, L.Peter. **Fund raising Hands on Tactics for non profit Groups**. New York: McGraw Hill Inc, 1993.

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.

FALCÃO, Ricardo. **Elaboração de projetos e sua captação de recursos**. RFALCÃO Consultoria & Planejamento. Rio de Janeiro, 2002.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

LONGMAN, **Dicionário Escolar Inglês-Português; Português-Inglês**. Versão CD-ROM multimídia. São Paulo: Sonopress, Ind. Com. Fonográfica, 2004.

MARTINS, Paulo de Sena. Política e Planejamento Educacional no Brasil do século 21. In: FERREIRA, Eliza Bartolozzi; FONSECA, Marília. (Orgs.). **Política e Planejamento Educacional no Brasil do século 21**. Brasília: DF, Liber Livro, 2013.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru; **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados** – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

NOGUEIRA, N. R. **Pedagogia dos projetos: uma jornada interdisciplinar rumo ao desenvolvimento das múltiplas inteligências**. 2º ed. São Paulo: Érica, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Custódio F. de J. **Captação de Recursos**. São Paulo: Ed. Mackenzie, 2001.

PEREIRA, Custódio F. de J. **Sustentabilidade e Captação de Recursos na Educação Superior no Brasil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

PRATES, Jane C *et al.* **A captação de recursos e o poder local**. Porto Alegre: Textos & Contextos, 2006.

REGIMENTO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO. UninCor. Três Corações – MG. 2017. Disponível em: https://www.unincor.br/images/arquivos_mestrado_gestao_planejamento_ensino/regimento-programa-mestrado-gestao-planejamento-ensino.pdf. Acesso em: 22. dez. 2020

RISCAROLLI, V.; RODRIGUES, L. C.; ALMEIDA, M. I. R. Contribuições ao processo de captação de recursos para unidades de Instituições de Ensino Superior no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 27, p. 11-41, 2010.

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

SCHWARTZMAN, J. **O financiamento das instituições de ensino superior no Brasil**. Paper. Instituto de Estudos Avançados, Universidade de São Paulo, 2003.

SILVA, Alisson Oliveira da *et al.* Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5w2h como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. **Semana Internacional das Engenharias da FAHOR (SIEF), III**, 2013.

SOUZA, Ana Cleide S. **A participação das Emendas Parlamentares no processo de Captação de Recursos Federais: um estudo de caso da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) no período de 2010 a 2013**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Salvador.

SOUZA, Silvana Aparecida de. **Educação, trabalho voluntário e responsabilidade social da empresa: “Amigos da Escola” e outras formas de participação**. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação do Estado de São Paulo, 2008.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2009.

VERGUEIRO, João Paulo. **O que é captação de recursos? Associação Brasileira de Captadores de Recursos**. 2016. Disponível em: <http://captadores.org.br/captacao-de-recursos/>. Acesso em: 28 de abr. 2019.

ANEXO A

Roteiro das Entrevistas

1. O Colégio já captou recursos externos em algum momento para realizar um projeto, evento ou outra atividade? Descreva.
2. Você já captou recursos externos para alguma finalidade e sabe como este processo deve ser executado? Descreva.
3. Na sua concepção, por que a captação de recursos externos é importante para as Instituições de Ensino? Justifique.
4. Na sua visão, quais são os aspectos positivos do Colégio que permitem a captação de recurso externos? Descreva.
5. E quais são os aspectos negativos do Colégio que impedem a captação de recurso externos? Descreva.
6. Você visualiza oportunidades de captação de recursos externos para o Colégio? Descreva.
7. Na sua concepção, que situações externas ao Colégio impedem ou dificultam a captação de recursos externos?
8. O Colégio investe ou tem pretensão de investir na captação de recursos. Justifique e em caso positivo, descreve como ocorrerá este investimento.
9. Atualmente, a captação de recursos praticada (ou se fosse praticada), ajuda (ou ajudaria) a atender a qual(is) necessidade(s) em seu Colégio?

Na sua percepção, porque a captação de recursos não é utilizada

10. No tocante ao ensino público, há algum empecilho em captar recursos por meio de editais de empresas privadas, públicas, voluntariado, doação (pai ou empresas), patrocínios.
11. Na escola pública onde você atua promoveu algum tipo de qualificação voltada para captação de recursos
12. Existe algum departamento específico voltado para captação de recursos nessas instituições de ensino público?

