



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

THIAGO AUGUSTO DUARTE

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS DOS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* BRASILEIROS EM
ADMINISTRAÇÃO**

Florianópolis

2014

THIAGO AUGUSTO DUARTE

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS DOS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* BRASILEIROS EM
ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL – como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Simone Sehnem, Dra.

Florianópolis

2014

D87 Duarte, Thiago Augusto, 1982-
Estratégias de captação de recursos financeiros dos programas de pós-
graduação Stricto Sensu brasileiros em administração com conceitos Capes
6 e 7 / Thiago Augusto Duarte. – 2014.
125 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-
graduação em Administração.

Orientação: Prof^a. Dr.^a Simone Sehnem

1. Administração financeira. 2. Planejamento empresarial. 3. Institutos de
Pesquisa I. Sehnem, Simone. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III.
Título.

CDD (21. ed.) 650

THIAGO AUGUSTO DUARTE

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS DOS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* BRASILEIROS EM
ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL – como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Florianópolis, 08 de Dezembro de 2014

Prof^ª. e Orientadora Simone Sehnem, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Prof. Jacir Casagrande, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Prof. Silvio Parodi, Dr.
Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

Dedico este trabalho a minha querida esposa Viviani, ao meu querido filho João Vitor e aos meus mentores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida!

Quero dedicar todo meu amor a duas pessoas muito especiais, as quais são as razões de minha luta diária de crescimento pessoal e profissional, minha querida esposa Viviani e o meu filho João Vitor, que estiveram todo o tempo ao meu lado, transmitindo força, paciência e muita tranquilidade. Quantas foram às vezes que vocês compartilharam comigo minha ausência e meu cansaço. Agradeço aos meus pais, Rogério e Rosiane, por todo o amor, carinho, dedicação e por estarem sempre presentes, dando-me apoio e coragem. Quero agradecer a meus irmãos Pablo e Patrícia, meus cunhados Rosemeri, Daniel e Jordana, meu concunhado Claudir, meus sobrinhos Luís Henrique, Nicolas, Valentina e José Henrique, meus sogros “Paim” e Dona “Lessa” que fazem parte da minha vida, um amor imenso, sem medidas, sem palavras para expressar o quanto são importantes para mim e compartilharam de meu esforço e minha ausência muitas e muitas vezes.

Aos meus familiares e aos familiares de minha esposa sem exceções, pelo apoio direto ou indireto, em especial a Fátima Noely da Silva, Dra, pelo seu apoio incondicional e pelo seu esforço astronômico para que fosse possível a conclusão de mais uma etapa. Aos meus companheiros de luta e estrada, Paulo C. Campos, Jorge L. Velasquez, Edson Dalla’Santa, Vilmar Zaccaron, Genéia, Andréa S. M. Pontes e Scheine N. A. C. de Bastiani quero compartilhar minha imensa alegria por mais essa vitória. E aos meus professores, pela amizade, por todo aprendizado e conhecimento gostaria de expressar minha gratidão.

Gostaria também de mencionar o meu eterno agradecimento a minha orientadora Simone Sehnem, Dra. pela paciência, dedicação, persistência e puxões de orelhas tão necessárias para a conclusão deste trabalho. Muitíssimo obrigado!

As Instituições as quais trabalho e aos colegas pela paciência, compreensão e colaboração quando se fez necessário me ausentar por conta de meus estudos. E não menos importante, pelo contrário, talvez os mais importantes, o meu grupo de estudos e mentores do Centro Espírita Renascer. Que diversas vezes me auxiliaram dando o que era necessário, o equilíbrio, o discernimento, a energia e a renovação da fé, não deixando que eu me perdesse nas entrelinhas da negatividade e do pessimismo que me rondavam e insistiam em me derrotar. Agradeço a todos que de alguma forma torciam contra ao meu sucesso e, peço a Deus que os abençoe e que encontrem a paz e a felicidade de que tanto precisam.

Muito Obrigado...

RESUMO

A captação de recursos aliada a uma estratégia aumenta a assertividade e se torna uma alternativa financeira importante e indispensável no suporte sustentável da instituição. O objetivo deste trabalho foi analisar quais são as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração. O propósito é identificar de onde provêm os recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes de programas Capes conceito 6 e 7. Avaliar o impacto que esses recursos proporcionam na instituição. O método usado foi por meio de entrevistas semiestruturadas com os quatro coordenadores dos Programas de Pós Graduação constantes na amostragem, onde as falas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra, bem como, a aplicação de um roteiro de questionário ao corpo docente das instituições pesquisadas. Os principais resultados indicam que não há uma estratégia de fato por parte dos programas Capes conceito 6 e 7. Mas há esforços individuais por meio de submissão de projetos nos editais da CAPES, CNPq e FAPES (SP, RJ e MG), que na pesquisa foram apontados como sendo as principais fontes de recursos financeiros para auxílio na sustentabilidade dos programas de pós-graduação. Os impactos que esses recursos proporcionam na instituição e nos programas de pós-graduação estão relacionados à melhoria contínua das pesquisas, da infraestrutura, da tecnologia desenvolvida e implantada, de bolsas de estudo ofertadas aos acadêmicos e da aquisição e manutenção de softwares e bases dados de ponta. Portanto, a captação de recursos contribui substancialmente na melhoria da infraestrutura disponibilizada pelas universidades pesquisadas, para os seus discentes.

Palavras-chave: Estratégia. Captação de Recursos. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

Fundraising combined with a strategy increases assertiveness and becomes a major and indispensable financial support sustainable alternative in the institution. The objective of this study was to analyze what are the strategies for raising funds for graduate studies program of excellence in Brazilian Administration. The purpose is to identify from which the resources to finance projects developed by teachers in grade 6 and 7. Capes programs evaluate the impact that these features provide the institution. The method used was through semi-structured with four coordinators, Program of Post-Graduation constant sampling, where speeches were recorded and later transcribed verbatim interviews, as well as applying a script questionnaire to faculty of institutions that composed the sample studied. The main results indicate that there is a strategy in fact by Capes concept programs 6 and 7. But there are individual efforts by submitting projects in the edicts of CAPES, CNPq and FAPES (SP, RJ and MG), which research were identified as the main sources of funding to assist in the sustainability of postgraduate programs. The impacts that these features provide the institution and graduate programs are related to the continuous improvement of research infrastructure, the technology developed and deployed, scholarships offered to students and the acquisition and maintenance of software and data bases cutting edge. Therefore, fundraising contributes substantially improve infrastructure provided by the surveyed universities for their students.

Keywords: Strategy. Fundraising. Higher Education Institution.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Maneiras de captação de recursos.....	40
Quadro 2 - Tipologia de recursos organizacionais	44
Quadro 3 - Mecanismos de isolamento de recursos	46
Quadro 4 - Abordagem e objetivos específicos de cada etapa.....	50
Quadro 5 - Sujeitos pesquisados	52
Quadro 6 - Técnicas e Instrumentos de coleta de dados utilizados	54
Quadro 7 - Técnicas de tabulação e análise dos dados	55
Quadro 8 - Quadro 6: Categorias de pesquisa	56
Quadro 9 - Tempo em que é docente/pesquisador	61
Quadro 10 - Tempo em que trabalha nesta instituição	62
Quadro 11 - Tempo que encaminha projetos para captar recursos em editais externos	62
Quadro 12 - Linha de pesquisa em que atua	62
Quadro 13 - Editais nos quais o (a) Senhor (a) foca para encaminhar suas propostas de captação de recursos	63
Quadro 14 - Volume de recursos atraídos para a IES	63
Quadro 15 - Período de tempo que a IES oferece o curso de Administração em nível de Stricto Sensu	64
Quadro 16 - Quadro de professores permanentes no programa stricto sensu em Administração	64
Quadro 17 - Quadro de professores colaboradores no programa stricto sensu em Administração	65
Quadro 18 - Sistemática de captação de recursos que o programa stricto sensu em administração da sua instituição costumeiramente utiliza	67
Quadro 19- Estratégia de captação de recursos que o programa stricto sensu em administração da sua instituição costumeiramente utiliza	68
Quadro 20 - Realização do planejamento do volume de recursos que pretende atrair para o Programa	69
Quadro 21 - Realização de estimativa de editais prioritários para submissão de propostas de pesquisa	69
Quadro 22 - Principais dificuldades para atrair recursos externos na percepção dos coordenadores de curso	70

Quadro 23 - Existência de uma estratégia para captar recursos externos para a instituição de ensino	71
Quadro 24 - Editais de pesquisa que costumeiramente são encaminhadas as propostas de pesquisa da instituição	78
Quadro 25 - Editais de pesquisa em que há projetos de pesquisa aprovados e em andamento atualmente na instituição	78
Quadro 26 - Fontes que financiam as bolsas de estudos para os alunos	78
Quadro 27 - Entidades bancárias que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino	79
Quadro 28 - Empresas privadas que financiam projetos de pesquisa da instituição de ensino	80
Quadro 29 - Organizações internacionais que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino	80
Quadro 30 - Outro tipo de organização com os quais a instituição de ensino possui parceria para captar recursos para desenvolver os seus projetos de pesquisa	81
Quadro 31 - Fontes para captar recursos externos para a instituição de ensino	84
Quadro 32 - Estratégias de captação de recursos adotadas pela instituição de ensino são efetivas	84
Quadro 33 - Impactos dos recursos captados no programa <i>stricto sensu</i>	86
Quadro 34 - Principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos ...	86
Quadro 35 - Principais oportunidades de captação de recursos existentes	87
Quadro 36 - Aspectos mais importantes para conseguir captar recursos em editais competitivos na percepção dos coordenadores de curso	87
Quadro 37 - Entidade de ensino leiga na captação de recursos, quais são os cuidados que deve tomar para acessar recursos na percepção dos entrevistados	88
Quadro 38 - Impactos da captação de recursos externos para a instituição de ensino na percepção dos entrevistados e questionados	89
Quadro 39 - Categorias de pesquisa	92
Quadro 40 - Apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos na pesquisa	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Base de dados bibliográfica para desenvolver a pesquisa.....	25
Tabela 2 -	Base de dados bibliográfica de artigos disponibilizados completos.....	26
Tabela 3 -	Programas com conceitos CAPES 6 e 7.....	51
Tabela 4 -	Amostra da pesquisa e instrumento de coleta de dados utilizados	53
Tabela 5 -	Amostra pesquisada por IES	54
Tabela 6 -	Período em que é docente/pesquisador	59
Tabela 7 -	Período de tempo que trabalha na instituição de ensino pesquisada	59
Tabela 8 -	Período de tempo que encaminha projetos para captar recursos em editais externos	59
Tabela 9 -	Editais federais, estaduais e internacionais que já submeteram projetos de pesquisa	60
Tabela 10 -	Editais (empresas privadas, fundações e institutos) que já submeteram projetos de pesquisa	61
Tabela 11 -	O grupo estabelece alguma estratégia para captar recursos externos para a instituição de ensino	65
Tabela 12 -	Estratégias para captar recursos externos para a instituição de ensino	66
Tabela 13 -	Editais de pesquisa que costumeiramente são encaminhadas as propostas de pesquisa da instituição	66
Tabela 14 -	Agências de fomento que a instituição tem projetos de pesquisa aprovados ou em andamento atualmente	67
Tabela 15 -	Entidades bancárias que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino, especificamente aos programas <i>Stricto Sensu</i>	75
Tabela 16 -	Forma de acesso às entidades bancárias	75
Tabela 17 -	Empresas públicas e/ou privadas que financiam projetos de pesquisa da instituição de ensino, especificamente aos programas <i>Stricto Sensu</i>	75
Tabela 18 -	Forma de acesso às empresas públicas e/ou privadas	76
Tabela 19 -	Organizações internacionais que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino	76
Tabela 20 -	Forma de acesso às organizações internacionais	77
Tabela 21 -	Quanto à percepção dos pesquisados a efetividade das estratégias de captação de recursos adotadas pela instituição de ensino	77

Tabela 22 - Os impactos dos recursos captados no programa <i>stricto sensu</i>	82
Tabela 23 - Os principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos	82
Tabela 24 - Agências de fomento que mais favorecem para a captação de recursos para a realização de pesquisa em programas <i>Stricto Sensu</i> com conceitos 6 e 7	83
Tabela 25 - Aspectos mais importantes a serem observados pelo pesquisador (sênior ou iniciante) para conseguir captar recursos em editais competitivos na visão dos pesquisados	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O ciclo de captação de recursos.....	23
Figura 2 - Pirâmide de captação de recursos.....	34
Figura 3 - Pirâmide do Desenvolvimento de Doadores Individuais.....	35
Figura 4 - A análise da estratégia a partir da abordagem de recursos.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	CAPTAÇÃO DE RECURSO.....	21
2.1.1	Perfil das Publicações Sobre Captação de Recursos	25
2.2	SISTEMA/ESTRUTURA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO BRASIL.....	29
2.3	VOLUME DE RECURSOS CAPTADOS.....	31
2.4	INTELIGÊNCIA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E PIRÂMIDE DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	32
2.5	TÉCNICAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	36
2.6	ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	37
2.7	RECURSOS ESTRATÉGICOS NA PERCEPÇÃO DA RBV	41
3.	METODOLOGIA	47
3.1	PARADIGMA DE PESQUISA.....	47
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	48
3.3	OBJETO DO ESTUDO.....	51
3.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	53
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	54
3.6	CATEGORIAS DE ANÁLISES.....	56
3.6.1	Categorias Iniciais	56
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	58
4.1	PERFIL DOS PESQUISADOS.....	58
4.1.1	Perfil dos questionados	58
4.1.2	Perfil dos entrevistados.....	61
4.2	ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS ADOTADAS PELOS PROGRAMAS <i>STRICTO SENSU</i> BRASILEIR.....	65
4.2.1	Estratégias de captação de recursos na percepção dos entrevistados e	

	questionados.....	71
4.3	ORIGEM DOS RECURSOS QUE FINANCIAM OS PROJETOS DESENVOLVIDOS PELOS DOCENTES DOS PROGRAMAS CAPES CONCEITOS 6 E 7.....	74
4.4	Origem da captação de recursos na percepção dos entrevistados e questionados.....	81
4.5	IMPACTO QUE OS RECURSOS CAPTADOS PROPORCIONAM AS IES.....	81
4.5.1	Impactos da captação de recursos na percepção dos entrevistados e questionados.....	89
4.6	CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	92
4.7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	96
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
	REFERÊNCIAS.....	107
	APÊNDICES.....	116
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista a ser Aplicado aos Coordenadores de Curso.....	117
	APÊNDICE B - Roteiro do Questionário para ser Aplicado a Todos os Docentes da Instituição de Ensino Pesquisada.....	120

1 INTRODUÇÃO

A insuficiência econômica é a preocupação de qualquer nação, empresa, organizações sem fins lucrativos atuante com estratégias de mercado ou não mercado. No caso das instituições de ensino, as mensalidades, a venda de produtos e/ou serviços, muitas vezes é insuficiente para garantir os investimentos e sustentabilidade financeira dessas organizações. Neste tópico introdutório se descreve a contextualização do tema, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa para realização deste estudo e o problema de pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Aloísio Teixeira (INEP) publicados em 2006, houve um crescimento no número das instituições de ensino superior (IES) no período pós Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96), principalmente no setor privado – onde cresceu 151,6% no Brasil entre os anos de 1996 a 2004, proporcionados também por processos de privatização da educação superior no país. Ressalta-se ainda que várias destas instituições privadas são comunitárias e que acomodam parte considerável dos alunos. Esse aumento pós-LDB automaticamente impulsionou juntamente com a graduação, o aumento na demanda por pós-graduação no decorrer dos anos.

De acordo com dados da Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2004), no Brasil, os programas de pós-graduação dão sinais de crescimento expressivo ao longo das últimas décadas, independente da área do conhecimento. Obviamente, com algumas oscilações entre uma área e outra, e que tal tendência se apresenta de forma positiva. Não apenas constata-se o expressivo aumento em quantidade na oferta de cursos e de egressos na pós-graduação, mas a necessidade emergente de uma formação de quadros docentes de qualidade para assumirem os diferentes níveis de ensino. No final de 2012 havia entre ciências contábeis, administração e turismo 131 Programas de Pós-Graduação (PPG) no país, sendo que desse total: 40 com doutorados, 50 com mestrados profissionais e 41 com mestrados acadêmicos. O número de cursos desta área cresce cerca de 10% ao ano. Da amostra total, foram avaliadas 121 pela trienal 2013 da CAPES e dessas 96 são PPG em administração especificamente (CAPES, 2013).

Todavia, esse aumento na procura pelos programas de pós-graduação acompanha o crescimento das IES e, com isso, aumenta também a complexidade da gestão, bem como, o desempenho e a captação de recursos financeiros para as instituições. As instituições de ensino superior no Brasil em sua gestão carecem de planejamento e baseiam-se no imprevisto e nas indefinições (SILVA; 2002; SILVA; MORAES 2002; MARRA; MELO, 2003). A expansão e crescimento do número de instituições de ensino no Brasil tornou a sustentabilidade financeira um desafio ainda maior, fazendo com que tais instituições busquem estratégias adequadas para cada realidade situacional.

Contudo, essa necessidade de implantar práticas mais efetivas de gestão no ensino superior privado, conforme os autores Braga, Peixoto e Bogutchi (2001) e Martins (2008) expõem, levam as IES a intentarem ações que fortaleçam a obtenção de novos alunos de forma planejada e estratégica, adquirindo uma diferenciação da concorrência. Com o advento de ofertas de bolsas e financiamentos de estudos, como o Financiamento Estudantil (FIES) regulamentado pelo governo, oportunizou o aumento da assiduidade no ensino superior das classes sociais que segundo a Associação Brasileira de Empresas e Pesquisas (ABEP) atualmente são consideradas extremamente pobre – com renda per capita de até R\$ 81 e pobre – renda per capita de até R\$ 162 (SAE, 2013), influenciando no planejamento estratégico financeiro das instituições. Com isso, podem ocorrer em algum momento decisões e ações que se baseiem em redução nos valores das mensalidades, bem como campanhas de marketing intensas, investindo-se em diversos tipos de mídias e públicos.

Não é por acaso que “o planejamento estratégico exerce papel essencial na gestão organizacional, centrado primariamente na identificação de fatores competitivos de mercado e de potencial interno, com vistas a atingir objetivos e implementar planos de ação que possam vir a gerar vantagem competitiva sustentável para a organização (CASARTELLI et al , 2010, p. 186).

Diante dessas pressões e do aumento da complexidade da função acadêmica na atualidade, para os autores Mello, Crubellate e Rossoni, (2010), as universidades tenderam a diferenciar-se e especializar suas atividades – com prioridade às atividades de pesquisa, formalizadas por meio de seus programas de pós-graduação. No Brasil, as atividades dos programas de pós-graduação são avaliadas e regulamentadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgão especializado do Ministério da Educação. Ainda no país, discute-se cada vez mais, como uma questão estratégica, a sustentabilidade econômica das instituições de ensino superior (IES). Tanto no setor público

quanto no setor privado, existe a dificuldade de sustentabilidade das instituições, externando restrições a investimentos na melhoria da qualidade e expansão dessas instituições.

Na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) trabalha com as linhas de pesquisas de Avaliação do Desempenho Organizacional e Administração Estratégica. E uma estratégia de captação de recursos adotada pela instituição foi o desenvolvimento da Agência de Gestão, Desenvolvimento Científico, Tecnologia e Inovação (AGETEC). Tal setor usa a pesquisa como uma fonte de desenvolvimento e fomento de forma organizada e alinhada com os objetivos da CAPES, enquanto instituição de ensino.

As necessidades do setor privado em captar recursos externos advêm da fragilidade e dependência da fonte de recursos quase exclusiva das mensalidades dos alunos, e o que restringe a capacidade de investimentos em todo o processo de funcionamento da IES (infraestrutura, qualidade dos serviços educacionais e pesquisa). Captação de recursos na sociedade pode ser uma alternativa financeira viável, usada comumente pelas IES norte-americanas e tem se transformado em item indispensável em seu orçamento (RISCAROLLI, 2007). O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) dispõe de Bolsas e auxílio e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), por exemplo, são fontes externas de recursos que por meio de editais auxiliam de forma direta ou indireta as IES. Outros editais de subvenções financeiras, das esferas estaduais e federais também são ofertados via edital para fins de investimento em infraestrutura (equipamentos e edificações). Estes auxílios contribuem com a sustentabilidade de realizações de pesquisas e serviços prestados a comunidades e fortalecem a inserção social da IES, bem como o exercício do Ensino, Pesquisa e Extensão.

Estratégias de captação de recursos são formas de angariar fundos que não dependam da arrecadação de tributos, mensalidades e/ou vendas de produtos ou serviços. Especificamente em se tratando de IES são projetos desenvolvidos com o intuito de financiamento de pesquisas, melhorias em infraestruturas ou concessão de bolsas. É um recurso recente ainda tanto no Brasil, como em outros países. Podem ser consideradas doações em moeda corrente ou em bens patrimoniais. O acesso aos recursos geralmente se dá por meio de chamadas públicas, editais, doações espontâneas, campanhas, ex-alunos e eventualmente por cartas convites. Todavia os meios utilizados para obtenção dos recursos são por meio de sites e/ou blogs institucionais e/ou parceiros (governos, empresas privadas, Organizações não governamentais (ONGS), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS) e associações) revistas das áreas afins e jornais de grande circulação. Para

tanto, necessariamente, a apresentação de um projeto bem estruturado e com os objetivos alinhados com os objetivos dos doadores, bem como, a sua viabilidade socioeconômica.

Cabe as IES investigarem as oportunidades oferecidas pelas (os) empresas, governos (municipal, estadual e federal) e/ou embaixadas, fundações, meios de comunicações (internet e mídia impressa de grande impacto e/ou circulação) formularem suas estratégias de captação de acordo com o escopo do projeto ou da instituição.

Nesta pesquisa pretende-se dar continuidade aos estudos existentes sobre Captação de Recurso da autora Riscarolli (2007) desenvolvidos a partir de sua tese de livre docência. Neste estudo teve-se como propósito, a realização de um recorte quanto aos programas de pós-graduação em administração no Brasil com conceitos 6 e 7 a luz da CAPES. E, para cumprir com os objetivos desta pesquisa buscou-se desenhá-la de forma a realizar um estudo descritivo das diferentes realidades das instituições pertencentes à amostra, comparando-as e tirando lições cabíveis.

Com base no contexto supramencionado se estabeleceu como questões de pesquisa as seguintes indagações: Quais são as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração? Tais questões estão respaldadas nas seguintes perguntas: De onde provêm os recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes de programas Capes conceito 6 e 7? Quais órgãos de fomento são acessados? Qual o impacto que esses recursos proporcionam na instituição?

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico descrevem-se os objetivos de pesquisa, sendo o geral e os específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais são as estratégias de captação de recursos financeiros adotadas pelos programas *stricto sensu* brasileiros conceitos 6 e 7;

- Verificar de onde provêm os recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes dos programas Capes conceitos 6 e 7;
- Avaliar qual é o impacto que os recursos captados proporcionam as IES.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Com a expansão do ensino superior provocada pela LDB no fim dos anos 90, passou-se a exigir da gestão estratégica dessas organizações complexas a busca de novas fontes financeiras para o auxílio de sua própria sustentabilidade. Muito embora a fonte principal de financiamento das IES privadas provenha das mensalidades pagas por seus alunos, independentemente de cursarem a graduação e/ou pós-graduação, esses recursos somente já não garantem a sustentabilidade financeira das organizações. Estrategicamente, pode-se solucionar a falta de receitas das instituições captando significativas parcelas dos recursos necessários diretamente na sociedade. “Captação de recursos aqui consente com o dicionário da *National Society of Fund Raising Executives*, que a define como o ato de levantar e/ou obter recursos de múltiplas fontes para dar estrutura econômica a uma instituição ou a um de seus projetos” (LEVI; CHERRY, 1996 *apud* RISCAROLLI; RODRIGUES; RIBEIRO, 2010, p. 13).

Stallivieri (2006) ao analisar que estas instituições de caráter privado não possam receber recursos públicos de forma direta, esclarece que as mesmas podem concorrer e captar recursos por meio de apresentação de projetos por meio de editais para o desenvolvimento de pesquisas em nível de pós-graduação, principalmente que contribuam com a sociedade. De certa maneira, esse recurso captado em seu projeto deverá prever os custos de pesquisadores nele envolvidos, bem como de execução do mesmo – tirando a responsabilidade de custeio das mensalidades recebidas. A discussão de gestão estratégica de IES vem sendo praticada por vários autores, sem apresentar aspectos conclusivos no que se refere ao padrão mais apropriado ou eficaz de gestão desse tipo de organizações (BALDRIDGE, 1982; ANDRADE, 2002a).

Ainda em relação à pós-graduação, no Brasil se percebe a existência de discussões em torno do histórico da modalidade de ensino no país, as benesses das pesquisas e suas mutações, seus paradigmas, sua sustentabilidade como estratégia de gestão, ou seja, uso de indicadores (BSC – *balanced scorecard*) como ferramenta de gestão, cooperação de produção científica, e, uma sutil menção ao financeiro em específico: captação de recursos. Quando se menciona a sustentabilidade por meio de captação de recursos, esta se relaciona com o

modelo americano baseado na doação de dinheiro advindo de ex-alunos e empresários que acreditam e se identificam com a IES. A universidade de Harvard, por exemplo, capta bilhões de dólares ao ano com uma equipe extremamente capacitada e voltada apenas para angariar recursos financeiros. A Mackenzie no Brasil é a IES que mais chegou perto de Harvard em captações de recursos, adotando o mesmo sistema americano quando em 1953 lançou sua primeira campanha para angariar fundos. Em 1999, iniciou a campanha denominada “Para sempre Mackenzista” e, recentemente, fez uso da Lei Rouanet e de uma lei municipal de dedução do imposto de renda mais IPTU, para captar recursos e reformar o centro histórico da instituição. Em contrapartida, quem doava adquiria um tijolinho com o símbolo da Mackenzie e/ou, dependendo da quantia seu nome era escrito em placas de metal em forma de folhas de árvore que ficaram expostos no centro histórico (PEREIRA, 2006, p. 105).

Portanto, este estudo se justifica por intentar conhecer, junto às instituições de ensino superior, uma estratégia que corrobore com a sustentabilidade econômica e financeira destas, por meio de seus programas de pós-graduação *stricto sensu*, em específico na área de Administração. Outro fator que propulsiona a pesquisa é a falta de quantidade substancialmente relevante de constructos nas bases de dados Ebsco, Isi Web of Sciences e Scopus que se preocupam em estudar as fontes de captação de recursos adotadas por instituições de ensino no Brasil e a existência de uma estratégia para a realização do processo.

Justifica-se ainda, que apesar da autora Riscarolli (2007, pg. 174) ter levantado em sua tese de livre docência algumas lacunas:

Sob o ponto de vista mais pragmático, recomenda-se que os responsáveis pela estruturação e organização da captação nas instituições atentem para as premissas que estão por trás das sugestões de estratégias de captação. Sob o ponto de vista científico, sugere-se novas pesquisas ou continuação desta pesquisa sob aspectos ainda não explorados, pois no Brasil, o campo de estudos da captação de recursos para IES é quase inexplorado. Continuações desta pesquisa poderiam explorar, por exemplo, os processos de cultivo de grandes doadores. De que forma a instituição deve envolver grandes doadores no Brasil e como seria o cultivo dos mesmos. Outra área de pesquisa que poderia ser explorada mais profundamente é a relacionada ao preparo institucional para a captação.

Neste trabalho buscou-se desenvolver uma pesquisa empírica e, por meio dos objetivos específicos, este estudo poderá ser criar outras lacunas, no intuito de promover a discussão do tema e/ou de desenvolver um conhecimento em torno de sustentabilidade financeira de IES. Não se buscou com esse trabalho analisar a legalidade de processos e nem a inserção contábil na prestação de contas das IES, apenas saber se fazem e que estratégia usam

para captarem recursos extras para suprir a demanda financeira que essa estrutura administrativa complexa exige.

Uma vez que a estratégia de captação de recursos pode ser usada por qualquer IES que necessite de alguma forma de recurso. Destaca-se ainda, que a IES ao qual este constructo será submetido desenvolveu um setor estratégico a Agência de Gestão, Desenvolvimento Científico, Tecnologia e Inovação da UNISUL (AGETEC). Preocupados em tornar a pesquisa uma fonte de desenvolvimento e fomento de forma organizada e alinhada com os objetivos conceitual da CAPES, enquanto instituição de ensino e sua sustentabilidade econômica, a AGETEC desenvolve também o conceito de tríplice hélice. Embora a tríplice hélice faça parte em algum momento do contexto do estudo do tema (captação de recursos) não é abordada nesta pesquisa.

A pesquisa trabalha com a avaliação do último triênio (2010-2013) da CAPES. O universo das Instituições investigadas, são aquelas que possuem conceituação 6 e 7. Quanto à temporalidade da pesquisa teórica esta se resume aos últimos dez anos.

Espera-se que essa pesquisa contribua com o desenvolvimento de estratégias efetivas das IES por meio de seus programas de pós-graduações em captar recursos para a sua sustentabilidade financeira. Outra contribuição esperada é a discussão em torno da captação de recursos, que não se limita em angariar apenas recursos de natureza financeira, mas de toda aquela que corrobora para a sustentação de uma instituição e que possa enfrentar barreiras de ordem legais, culturais e ideológicas de difíceis soluções.

Já no aspecto científico este estudo contribui no desenvolvimento do entendimento do processo de captação de recursos nas IES brasileiras por meio de seus programas de pós-graduações. De forma geral, esta pesquisa pretende contribuir assim como o constructo de Riscarolli (2007, p. 19) “contribuiu com o conhecimento na ciência administrativa, acerca de mecanismos gerenciais estratégicos (...) que motivam e sustentam os processos de captação e doação”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada uma revisão de literatura publicada entre os anos de 1990 a 2014, dando suporte teórico as variáveis escolhidas para a consecução do presente estudo. No que concerne à captação de recurso o estudo inicialmente conceitua o tema, depois referencia sobre o Sistema e/ou a estrutura de captação de recursos no Brasil, bem como, o volume de recursos captados. Para tanto, uma rede de informantes dentro de um sistema composto por uma base de dados cognitiva e a mais completa possível caracterizam a Inteligência de captação e a pirâmide da captação de recursos Riscarolli (2007). O referencial culmina com a discussão das técnicas e estratégias de captação de recursos que segundo Blackman (2004) nos ajuda a identificar as necessidades, a escolher a melhor abordagem e a planejar.

2.1 CAPTAÇÃO DE RECURSO

A origem do conceito de captação de recursos de acordo com Longman, (2004) advém do vocábulo inglês *fundraising*, que significa literalmente, levantamento ou arrecadação de fundos. Já o dicionário Cambridge (2003), traz o seguinte significado: o “ato de coleta de dinheiro para um propósito particular [...]”. Também se define na literatura especializada (KOTLER; FOX, 1995; MANES, 1997) a captação de recursos, como o conjunto de atividades que uma instituição e/ou organização realiza para angariar suporte financeiro, ou (YOFFE, 2004) como a requisição de uma doação. Entretanto, vem do dicionário da Sociedade dos Executivos de Captação de Recursos (NSFRE) a definição que mais se apropria – recurso refere-se ao ato de levantar ou angariar recursos de várias fontes, para suscitar suporte econômico a uma organização ou a um projeto específico (LEVI; CHERRY, 1996). Muito embora sua origem esteja ligada a uma prática muito antiga, ou seja, essa relação do ser humano com a doação e/ou filantropia, o termo captação de recursos é recente. E, segundo a autora Campanhã (2011, p. 22):

A trajetória do sentimento de filantropia vem dos Egípcios com os seus programas de doações para os ritos religiosos e do império romano onde a prática estava ligada a sentimentos como honra e orgulho. Com o passar do tempo o conceito de filantropia foi se desenvolvendo e recebeu outras conotações e mecanismos para auxiliar nesse processo, um deles é a captação de recursos.

A captação de recursos não é tida como uma atividade pontual, mas como um processo. Todavia, necessita de um planejamento minucioso antes de qualquer ação. Baseia-se em: relacionamentos, compromissos e parcerias de longo prazo (MELO; LEITÃO, 2007). Ainda segundo estes autores existem várias definições a captação de recursos - buscar recursos em um organismo externo; encontrar quem participe dos riscos de boas ideias; convencer pessoas ou instituições a investirem recursos diante de uma necessidade e/ou precisão; bem como, de demonstrar como a instituição beneficiária irá retornar o investimento.

A expressão “captar recursos” tornou-se moda nos últimos anos, no Brasil, especialmente no universo das organizações sem fins lucrativos dedicadas à uma atividade com finalidades sociais. No final da década de 1990, no Brasil, explodiram os cursos e consultorias dedicados a ensinar às organizações sem fins lucrativos com finalidades sociais como elaborar planos e projetos para obtenção de recursos para financiar o trabalho desenvolvido (ABUMANSUR et al, 1997, p.12).

Edles (2006) descreve as formas de captação quanto às opções de doação, seja em dinheiro ou um bem patrimonial (uma apólice de seguro, um terreno, ou um prédio) – onde as formas de captação constituem mecanismos do processo, que fazem parte da estratégia de captação. Quaisquer recursos destes podem estar associados a uma campanha de captação institucional. Entretanto, cada um deles é simplesmente uma forma diferente de permitir que o doador exerça seu direito de doar, à sua maneira e dentro das suas possibilidades.

Para Abumanssur et al (1997) as três principais fontes de renda identificadas pela maioria das organizações sem fins lucrativos são: i) Recursos governamentais; ii) Renda gerada pela venda de serviços (por exemplo, consultorias) ou produtos (camisetas, chaveiros, agendas etc.); e iii) Recursos captados através de doações (de indivíduos ou instituições).

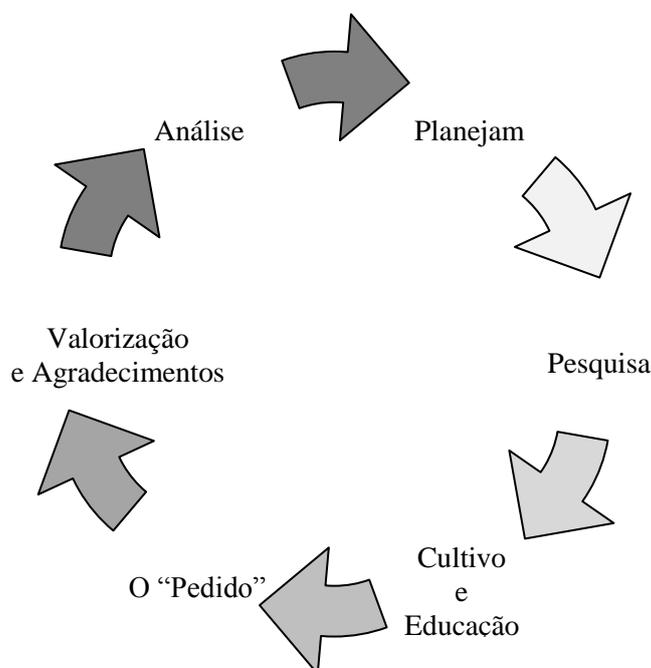
Todavia, Riscarolli (2007) salienta que autores reconhecidos da literatura em captação asseguram que as estratégias da captação não se limitam a lugares geográficos, natureza ou tamanho das instituições. A doação é uma função direta da natureza humana. Desta forma, as mesmas estratégias de captação podem ser utilizadas para a área da administração, para a da educação, para a da engenharia e para a da saúde – podem ser usadas tanto no norte, quanto no sul do país, pois o ato de doar é uma decisão pura e simplesmente pessoal do doador, não um ato institucionalizado. É tão individual e independente a decisão de doação, que contorna eventuais problemas de origem estrutural, legal ou tributária que envolve o processo de doação. O caso da doação à Universidade de São Paulo (USP) do acervo bibliográfico de José Mindlin é um exemplo que ilustra esta questão. Todos os problemas legais, políticos,

tributários e de autossustentabilidade da doação interpostos pela estrutura da própria USP à doação foram paulatinamente resolvidos pessoalmente pelo doador, não pela instituição ou pela legislação local, estadual ou federal.

A causa maior da captação concentra-se em fazer o doador tomar a decisão de doar. Obviamente que o contexto das experiências em doação, oportunidade momentânea do doador e legislação tributária (indulgências) influenciam no processo, mas não são decisivos.

Riscarolli (2007) em seu constructo evidencia as diferenças existentes entre várias nações em suas experiências de captação de recursos. A autora descreve ainda os dois fatores mais influentes que determinam os diversos comportamentos no processo de captação e na facilidade de doação, que são: a) normas culturais da sociedade ao regirem o pensamento e a motivação interna dos doadores. b) a estrutura constitutiva (sistema legal, tributário, burocracia pública, bem como, as formas de responsabilidade individual pelas coisas públicas e privadas) de cada nação. Abumanssur et al. (1997) lembra que para ser bem-feita e/ou haja uma maior assertividade, no processo de captação de recursos deve conter análise e planejamento, passando por pesquisa, construção de relacionamentos, valorização de doares e prestação de contas – conforme o ciclo abaixo proposto pelos autores:

Figura 1 - O ciclo de captação de recursos



Fonte: Adaptado de Abumanssur et al. (1997, p.31)

Estas seis etapas do ciclo anual de captação recursos ilustradas pelo autor Abumanssur et al. (1997, p. 32) na figura 1, são especificados como:

- a) **Análise** – O êxito em captação de recursos exige iniciar o processo com uma boa análise. Esta análise FOFA e ou SWOT, faz parte do planejamento estratégico – onde se identificam as principais “O” Oportunidades (*Opportunities*), “A” Ameaças (*Threats*) no ambiente externo e os “Fs” tratam das Forças (*Strengths*) e as Fraquezas (*Weaknesses*) internas. Essa ferramenta possibilita analisar o cenário e planejar as atividades de captação de recursos da organização.
- b) **Planejamento** - Num plano de captação de recursos precisa constar quem, quando, onde e como cada iniciativa será realizada. Precisa também alinhar prazos, orçamentos, listagens de funcionários. O plano é útil e para um trabalho mais centrado constroem-se os três “C” (clareza, consenso e compromisso). Após montado o plano, passa-se a executá-lo. O plano necessita ser comparado periodicamente com o progresso feito na execução, mudando-o e/ou adaptando-o quando necessário.
- c) **Pesquisa** – Pesquisar seus doadores ou possíveis doadores ajuda a determinar qual a melhor forma de abordagem e quais são seus interesses e capacidades fazendo a diferença. Isso é essencial para o sucesso da captação de recursos.
- d) **Cultivo e educação** – A finalidade do cultivo e da educação é desenvolver o interesse de doadores e/ou possíveis doadores. O objetivo é fazer com que as pessoas sintam que seu envolvimento pode fazer uma diferença e que não simplesmente pedimos dinheiro aos doadores.
- e) **O pedido** - Somente pode ser efetivo um projeto de captação de recursos quando contem um pedido efetivo. Deve-se então, encontrar doadores novos, incentivar o envolvimento de doadores que pararam de doar no ano anterior e pedindo também para renovarem e talvez aumentarem seu apoio.
- f) **Valorização e agradecimentos** - É de suma importância agradecer e valorizar os doadores de acordo com o tamanho e a natureza da doação. Não que necessariamente prejudicará o sucesso do ano atual, porém deixar de agradecer poderá tornar mais dificultoso novos pedidos futuros.

O processo de *fundraising* não deve funcionar à parte da organização e sim em consonância com seu todo, deve refletir dignidade e orgulho institucionais. Em muitos países, a doação além de possuir caráter de autorrealização e reconhecimento social, reveste-se também de benefícios de natureza fiscal. Todo esse processo não é simples, mas sim um exercício complexo de envolvimento de pessoas em torno de uma causa justa que resulte em benefícios maiores que a mera questão financeira. No caso de IES somam-se ainda além de *fundraising* o relacionamento com ex-alunos (ERBANO, 2003).

Entretanto, é de conhecimento de todos no meio acadêmico que com relação aos programas de pós-graduação *stricto sensu*, foco deste estudo, os recursos além das mensalidades, advêm de bolsas de pesquisas ou projetos de pesquisas dos docentes e/ou de projetos específicos para aquisição de algum equipamento. Porém, muitos destes recursos não vêm de forma direta para as PPGAs, mas indiretamente auxiliam em sua sustentabilidade. Embora algumas organizações já se utilizem da estratégia de captação de recurso, pouco há de publicação sobre o assunto.

2.1.1 Perfil das Publicações sobre Captação de Recursos

Para identificar o estado da arte do assunto, foi desenvolvido um estudo bibliométrico utilizando-se das bases de dados: SCOPUS, CAPES, EBSCO e ANPAD com o objetivo de identificar o perfil das publicações que versam sobre captação de recursos. Destas bases de dados foram retirados primeiramente 899 artigos, tendo como orientação as palavras-chave de busca “captação de recursos”, “*fundraising*”. Como limitador da pesquisa foi utilizado apenas os artigos disponibilizados de forma completa e “gratuita” (ofertadas aos pesquisadores pelas bases de dados assinadas pela instituição de ensino) pelas bases de dados acessadas. Após leitura dos resumos restringiu-se ainda mais, objetivando extrair somente os resumos que possuíam alguma similitude com a pesquisa proposta, além da “captação de recursos” com aspas e captação de recursos sem aspas – e com exclusão dos artigos repetidos, corrompidos e/ou que não se aplicavam a pesquisa chegou-se a um universo de 133 artigos para serem trabalhados.

Tabela 1: Base de dados bibliográfica para desenvolver a pesquisa

Base de dados	“captação de recursos”	“ <i>fundraising</i> ”	Total
ANPAD	5	0	5
EBSCO	2	7	9
ISI WEB OF SCIENCES	0	449	449
SCIELO	12	5	17
SCOPUS	15	404	419
TOTAL	34	865	899

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Na tabela 1 é possível perceber quais bancos de dados possuem maior volume de publicação tanto quando a seleção do termo captação de recursos e/ou *fundraising*. Com a palavra *fundraising* aparece um total de 865 artigos sendo que 449 na ISI WEB OF SCIENCES, 404 na SCOPUS, 7 na EBSCO, 5 no SCIELO e nenhum na ANPAD. Quando o termo captação de recursos é utilizado aparece um total de 34 artigos sendo desses, 15 na SCOPUS, 12 no SCIELO, 05 na ANPAD, 02 na EBSCO e nenhum na ISI WEB OF SCIENCES.

Para a realização do bibliométrico foram utilizados apenas os artigos completos disponibilizados pelas bases de dados consultadas, conforme pode ser visualizada na Tabela 2.

Tabela 2: Base de dados bibliográfica de artigos disponibilizados completos

Base de dados	“captação de recursos”	“ <i>fundraising</i> ”	Total
ANPAD	5	0	5
EBSCO	2	7	9
ISI WEB OF SCIENCES	0	20	20
SCIELO	10	4	14
SCOPUS	00	85	85
TOTAL	17	116	133

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

De todos os artigos constantes nas bases de dados consultadas, a maioria não é disponibilizada de forma completa, conforme pode ser visualizado na Tabela 2. A base da SCOPUS aparece na liderança das publicações com a palavra *fundraising* disponibilizadas na íntegra, com 85 artigos, seguido da ISI WEB OF SCIENCES com 20 artigos, 7 artigos na EBSCO e 4 no SCIELO, nenhum na ANPAD. Quanto a expressão captação de recurso os números chegam a 50% de diferença dos 34 encontrados 17 estão disponíveis na íntegra, sendo 10 no SCIELO, 05 na ANPAD, 02 na EBSCO e nenhum na ISI WEB OF SCIENCES nem na SCOPUS. Ou seja, do total de 899 artigos pesquisados apenas 133 são disponibilizados na forma completa.

Com o desenvolvimento do bibliométrico levantou-se as informações referentes às áreas que mais investem em captação de recursos. O terceiro setor apresentou 36,84% de participação nesta prática de obtenção de financiamento e/ou subsídio financeiro para manutenção ou implantação das instituições sem fins lucrativos, ou de seus projetos, ou propostas de atividades. Em seguida, com 17,29% a questão de saúde pública, que nos artigos pesquisados não nomina ou qualifica o investidor, apenas versa sobre a situação de investimento em saúde pública de patologias diversas. O setor de empresa pública e pesquisa médica ambos com 6,77% aparecem em seguida como investidores em angariação de fundos. Já as instituições de ensino que é o objeto deste estudo, juntamente com os investimentos das pesquisas científicas, em percentagem não apresentam uma participação tão expressiva (5,26%). Os demais setores juntos representam 21,81% da amostra em participação em captação de recursos. Na área que este estudo se propõe (IES) existe muito trabalho e/ou pesquisa para se realizar e melhorar a captação de recursos financeiros.

Verificou-se que a Universidade de São Paulo (USP) é a IES que mais publica sobre captação de recursos com 4,5% de frequência nos artigos pesquisados. Com 2,8% de

frequência em publicação sobre o assunto de pesquisa estão as instituições de ensino: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a *University of Texas*. Logo em seguida aparecem as instituições *University of Califórnia* com 2,4% e a *University of Pittsburgh* com 2% de frequência em publicação e, pelo que os dados sugerem, as publicações sobre este assunto ainda são incipientes.

Porém, percebe-se uma discrepância por parte da USP, o que pode representar um possível investimento da instituição em angariação de fundos. Entretanto, estes dados podem ser vistos por outra perspectiva e invertendo a discrepância e reforçando a sugestão de pouca pesquisa e publicação sobre captação de recursos, quando analisadas as IES por quantidades de publicações. Ou seja, 59,8% possuem apenas uma publicação e apenas 18,2% publicaram três ou mais artigos sobre o tema. Para esta pesquisa o resultado encontrado pelo bibliométrico realizado, mostra que este universo de publicações advém de periódicos e/ou revistas de diversas áreas de pesquisas – onde a estruturação dos escritos e apresentação da informação difere do padrão metodológico da área de Administração.

Entretanto, o perfil identificou também o periódico que mais publica sobre o assunto. A Nature.com (9%) que pertence a *Nature Publishing Group* (NPG) lidera em número de publicações. Considerada a principal revista científica internacional semanal de alto impacto com informação científica e médica em versão impressa e on-line (Nature.com, dez/2013). Sua metodologia de escrita (versão gratuita, arquivo PDF incompleto) se assemelha com *Letters* (cartas) ou Revisão de literatura, ou seja, não cobrem pesquisas originais, mas resultam de acúmulos de artigos diferentes sobre um tópico em particular numa narrativa coerente sobre o estado da arte naquele campo. Com 4,5% de frequência em publicação aparece o *Journal of Public Economics* e em seguida, a Enanpad, a *Health Affairs* e o *TheLancet.com* possuem 3,8 % de frequência de publicação. Estes dados para o contexto da pesquisa revelam a discordância na quantidade de publicações existentes entre as áreas da saúde e as áreas das ciências sociais aplicadas.

Quanto ao intervalo de tempo (ano) mais produtivo destacam-se os anos de 2010 a 2012 como sendo os mais “produtivos”, nos quais houve maior número de publicações sobre o assunto. Estes três anos juntos são responsáveis por 62,4% das publicações referentes à captação de recursos. Ressaltando que estes dados são de publicações nacionais e internacionais. E, somente de publicações que pudessem ser visualizadas de forma completa e com o auxílio de apenas duas bases de dados pagas (*Isis Web of Sciences* e Scopus). Todavia, ao observar a natureza de estudos dos constructos, percebeu-se um desacordo (81,2%) quanto

a não especificação da natureza de estudo. Isso se deve ao fato que os autores não descreviam de forma clara em seus constructos. Embora algumas características indicassem e/ou possuíssem tendências empíricas ou teóricas, adotou-se na pesquisa realizada a premissa de não intervir no que fora feito pelos autores dos artigos levantados pelo bibliométrico. A natureza de estudo de modo empírica apareceu com 12,8% de frequência relativa nos artigos pesquisados e, ao compararmos com as demais (estudo de caso, teórico-empírico, etnográfico e teórico) ela é predominante.

A abordagem do problema de pesquisa dos artigos investigados também apresentou uma disparidade quanto a não especificação da mesma com 83,5% de frequência relativa. Já as demais abordagens a diferença de frequência relativa entre elas são muito poucas, com predominância da abordagem qualitativa que apresentou 9% de frequência relativa.

Os temas e/ou assuntos que se destacam são: sustentabilidade financeira, mercado de capitais, financiamento de pesquisas, captação recursos e *Crowd-fundig* ou *crowfing*. Não existe uma incongruência explícita e todos os temas de alguma forma direcionam ao objeto de estudo, por exemplo, a tomada de decisão, em algum momento na captação recursos será feito uso deste artifício. Outro exemplo é quanto à intervenção dos *Stakeholders* no processo, ou parte dele. Os autores Butler (2010 e 2012), Usher (2011) e Garrett (2012) em seus artigos discutem a situação do Fundo Global de Combate à AIDS, Tuberculose e Malária, com um paralelo que vai desde a crise financeira de novembro de 2008 que afetou a sua sustentabilidade, com o mau resultado de financiamento devido a uma fraqueza estrutural crônica, até diminuição de doações ao Fundo Global de Combate à AIDS, Tuberculose e Malária devido a notícias e/ou rumores de corrupção e/ou fraudes. O assunto de “financiamento em massa” ou *crowd-funding* Giles (2012), e o *crowding* em português literal "vaquinha" foi discutido pelos autores Wheat et al (2013) e Yildirim (2013). Estes dois temas embora não sejam desconhecidos no Brasil, é muito mais aprimorado no exterior principalmente na área de saúde. Campos; Silveira e Marcon (2007) trabalham o tema sustentabilidade financeira considerando a captação de recursos para a concretização de atividades planejadas em dois grupos de organizações do terceiro setor do tipo fundação, analisando a segmentação e o marketing de relacionamento executados e a promoção (comunicação). Já Ledford (2012) trabalha o assunto sustentabilidade financeira de institutos em laboratórios (independentes) de pesquisa biomédica. Na área de programas de pesquisas com equinos a sustentabilidade financeira é vista pelas autoras Ralston (2012) e Stein (2013) que discorrem sobre a sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos desta área. Estes e

tantos outros artigos formam o conjunto de pesquisas de assuntos diversos, e às vezes, sobre o mesmo assunto com tratativas também diferentes.

Foi possível também constatar a predominância do termo “não especificado” quando analisadas as lacunas identificadas pelos autores. Em seguida a indicação de aplicação ou replicações dos estudos, ou em regiões diferentes, ou com metodologia específica, ou cenários étnicos e econômicos diferentes e etc., surgem com mais frequência. Quanto às limitações de pesquisa da amostra os dados nos mostram que o termo “Não específico” é desconforme em relação aos limites de fato apresentados. Em suma, o que se percebe é que os estilos de escrita das publicações nas áreas da biomedicina e saúde não possuem as mesmas exigências das ciências sociais aplicadas. Mas quanto às limitações das pesquisas de fato, os autores sugerem a limitação de espaço, as diversidades de escopo da filantropia e realidades, campanhas mal planejadas, informações fragmentadas e dificuldades nos demonstrativos financeiros das instituições como sendo as limitações encontradas em suas pesquisas. O que se evidencia ao intentar um perfil das captações de recursos por meio do bibliométrico realizado, é a ciência de que há muito por fazer na área da captação de recursos, existe ainda muito campo a ser pesquisado e, muitas possibilidades para que se possa formular uma estratégia de captação adequada a cada instituição.

Parece que a estruturação de uma forma perfeitamente aplicável de captação de recursos está longe de ser uma realidade, mas muitos autores apontam algumas estratégias quanto a isso.

2.2 SISTEMA/ESTRUTURA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO BRASIL

Toledo (2007, p. 5) disserta sobre o mercado financeiro Brasileiro:

O Mercado Financeiro Brasileiro tem sofrido inúmeras mudanças provenientes da estabilização da economia nacional. Após a adoção do Plano Real, em 1994, o Brasil obteve condições de gerar um cenário econômico favorável à competitividade das instituições bancárias no país, propiciando maior crédito à população. Com o fortalecimento do mercado bancário, incluindo à adoção de práticas de gestão de internacionais, o mercado financeiro procurou fortificar sua administração de riscos, investindo em inovação tecnológica e na capacitação de pessoal.

Para Riscarolli (2007) a atribuição da Captação de Recursos dentro do contexto dos processos do Desenvolvimento é um conjunto de atividades específicas. Tais processos do desenvolvimento consideram-se a elaboração de programas, a comunicação e solicitação dos mesmos. As funções consideradas na atualidade dentro das instituições americanas e

denominadas como *Advancement*, provavelmente serão incorporadas em uma evolução das funções do Desenvolvimento no Brasil.

Apesar do *Fund Raising* no Brasil estar em um processo inicial pode se dizer que a sociedade está se mobilizando para realizar a atividade de forma profissionalizada. Existem muitas pessoas e empresas interessadas em colaborar e investir seus esforços para ações sociais, mas não conseguem atingir seus objetivos porque há um problema de falta de credibilidade nas instituições beneficiadas (TARGINO, 2010, p. 9).

As fontes de recursos no Brasil também se originam no governo municipal, governo estadual, governo federal, fundações e institutos privados (nacionais e/ou internacionais), empresas privadas, estatais, bancos e agências de financiamento. Para Worth (1993) tanto a organização quanto a estruturação das atividades de captação, compreendem um grande grupo de elementos que devem ser considerados na administração dos projetos de captação de recursos. Tais elementos envolvem as técnicas de captação, as considerações sobre a captação junto a fundações e empresas, a inteligência sobre o perfil e volume de doadores específicos, o conhecimento e projeção da pirâmide de captação, o tipo e forma das campanhas, o desenho dos programas de captação e o ciclo de vida dos mesmos (WORTH, 1993; BROCE, 1986 *apud* RISCAROLLI, 2007).

A legislação brasileira em relação às pessoas físicas que optam pela declaração do imposto de renda completa podem aproveitar os incentivos fiscais para doação apenas nos seguintes casos: a) doações aos fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente (federais, estaduais e municipais); b) destinadas a projetos culturais e artísticos; c) doações destinadas à atividade audiovisual. Já as pessoas jurídicas, somente quando tributadas pelo regime de lucro real, dispõem de uma quantidade maior de incentivos à doação (TIISEL, 2011, p. 15).

Os benefícios podem ser utilizados pelas pessoas jurídicas nas doações segundo Tiisel (2011): i) para entidades civis, sem fins lucrativos, de Utilidade Pública Federal e qualificadas como OSCIPs; ii) para instituições de ensino e pesquisa; iii) destinadas a projetos culturais e artísticos; iv) para os Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente (federal, estaduais e municipais); v) destinadas à atividade audiovisual.

Segundo Erbano (2003) o destino dos recursos captados tem a ver com a razão de ser, a missão e o negócio da organização a que se destinam. Então a clareza dos objetivos organizacionais deve ser absoluta durante todo o processo de captação de recurso. Esses objetivos devem responder a algum tipo de necessidade do ser humano ou da sociedade, fazendo assim aumentar a credibilidade desse processo a medida que são percebidos como

possuindo natureza estratégica para a organização. Para o autor a organização deve conquistar o direito de solicitar recurso pela relevância do destino que dará a ele.

A dificuldade em acessar os dados institucionais, embora a maioria dos editais sejam públicos, dificulta o levantamento quanto ao volume de recursos captados.

2.3 VOLUME DE RECURSOS CAPTADOS

A trajetória da captação de recursos para escolas e universidades nos Estados Unidos é recente, embora a filantropia já exista a centenas de anos. Apenas em 1920 é que as essas instituições entraram no quadro de *fundraising*, o que possibilitou não só o avanço em pesquisas como a construção e ampliação de muitas escolas e faculdades. Quando comparamos o Brasil esse artifício é mais recente ainda, embora nos últimos anos perceba-se um aumento no número de instituições que recorrem à captação de recursos visando à sustentabilidade das instituições de ensino do país, especialmente as públicas (PEREIRA, 2006).

A escassez de dados sobre o assunto no Brasil é o maior limitador para levantamentos estatísticos em relação ao volume de recursos captados. A captação de recursos para instituições educacionais e terceiro setor não desperta interesse de acadêmicos e pesquisadores, ainda assim é possível encontrar com maior facilidade dados relativos ao terceiro setor, mas quando se trata de IES é mais escasso ainda. Contudo existe uma procura maior sobre esse assunto o que denota que há uma expectativa de que esses dados venham a ganhar volume de publicações nos próximos anos, não só na área acadêmica, mas a sociedade está começando a se familiarizar com o termo “Captação de Recursos” (PEREIRA, 2001).

Em 2003 o jornal Folha de São Paulo publicou um artigo intitulado “A Aula do doutor Maniglia”, onde o Médico Antônio Maniglia, formado em medicina pela Universidade de São Paulo, tornou-se bem sucedido e doou US\$ 85 mil para construção de uma unidade de virologia, uma das maiores doações já feitas à uma faculdade pública. O artigo aponta ainda várias iniciativas para captação de recursos, como a tentativa da USP que em 2001 colocou uma página na internet e não arrecadou nada. Possui alguns poucos doadores que doam cerca de US\$ 100 mil ao ano. O maior impasse que dificulta as doações é a legislação nacional que não diferencia as doações e o incentivo tributário é zero (PEREIRA, 2007).

Também há relatos de doações patrimoniais, como o caso de um ex-aluno da escola de agricultura Luiz de Queiroz (Esalq), da USP, que no ano 2000 deixou uma fazenda de 3.600 hectares em Londrina no Paraná, em seu testamento pedindo o que o local servisse como

centro de pesquisas em zootecnia. Um método bastante eficiente para arrecadação de doações é o contato com ex-alunos um exemplo a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) criou um conselho de egressos para ajudar alunos com potencial ou em dificuldade financeira, fortalecendo o vínculo entre egressos e universidade. Como resultado desse método em 2001 a UFMG recebeu uma doação de R\$ 4,3 milhões de um banqueiro e ex-aluno da Faculdade de Medicina destinado ao Hospital Universitário para a criação de um centro de diagnóstico de endoscopia (PEREIRA, 2006). Esses são alguns dos poucos exemplos citados por Pereira (2006) do esforço para conseguir a sustentabilidade das IES públicas do País.

Erbano (2003) em sua tese de doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina aborda o tema em relação às Pontifícias Universidades Católicas do país (PUC-PR, PUC-MG, PUC-RS e PUC-RJ), vários pontos foram levantados por sua pesquisa como o despreparo das universidades para as ações de captação, falta de cultura à doação tanto por ex-alunos, como por empresários e falta de incentivos fiscais que estimulem as doações. Dentre elas a PUC-RJ levantou entre 1994 e 2002 cerca de US\$ 1,6 milhões. Tanto Pereira (2006) quanto Erbano (2003) apontam a falta de incentivos fiscais como um dos grandes empecilhos para doações no país.

A Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP – através de sua Assessoria de Desenvolvimento Institucional – conseguiu firmar algumas parcerias com empresas, órgãos governamentais e pessoas físicas com o intuito de captar recursos para manutenção dos ativos fixos, implementação de projetos acadêmicos e na obtenção de recursos para o Fundo de Bolsas (RISCAROLLI, 2007). A FGV disponibiliza página na internet destinada à captação de recursos, intitulado como clube de parceiros GV, onde há categorias para doações e divulgação de empresas parceiras.

2.4 INTELIGÊNCIA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E PIRÂMIDE DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Na captação de recursos segundo Riscarolli (2007) as informações buscadas devem ser em suas origens e de legalidade inquestionável em seu uso. Para tanto, uma rede de informantes dentro de um sistema composto por uma base de dados cognitiva e a mais completa possível caracterizam a Inteligência de Captação.

A inteligência estratégica surge como um recurso para administrar a solução de um problema, ou a realização de um processo decisório para a moderna e complicada

estrutura organizacional que se formou com os sistemas atuais da nossa sociedade, cada vez mais estruturados (BECKER, 2007, p. 36).

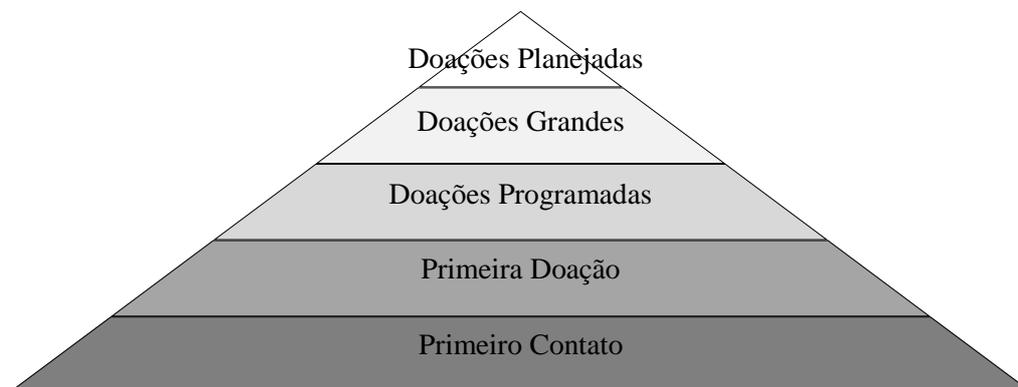
Freitas e Janissek-Muniz (2006) alerta que antes de qualquer ação a ser tomada, é necessário que a Inteligência Estratégica estabeleça um tempo para sensibilizar os integrantes do projeto a alcançar o objetivo pretendido [...] na relação com os atores internos e externos à organização.

A base de dados compõe-se de dois elementos. Um elemento é simplesmente um software que armazena e disponibiliza todo o tipo de informações, de origem interna e externa à instituição, sobre os doadores prospectivos (pessoa física ou jurídica). Fazem parte da base, informações como: número de ex-alunos; dados de identificação; nomes, identificação e perfil dos amigos da instituição; capacidade financeira dos indivíduos; situação financeira de empresas parceiras; experiências de doação dos indivíduos e empresas; suas preferências de doação; suas limitações financeiras (dependentes, compromissos financeiros com outras instituições, etc.); e a visibilidade/liderança do doador em seu setor ou comunidade. No caso de empresas, as informações referem-se a nomes, cargos e perfil de todos os dirigentes, experiências de doação corporativa, áreas de interesse corporativo, formas e experiências de cooperação, e outros. No caso das fundações, as informações também passam por: nomes; cargos e perfil de todos os dirigentes; amplitude da fundação (nacional ou internacional); fins; capital e projetos de interesse da fundação; entre outros (RISCAROLLI, 2007, p. 152).

O produto da interpretação das informações do projeto de acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006) é dar aos executivos a ciência dos fatos futuros para antecipar oportunidades e/ou mudanças. Todavia, para um significativo poder de reação a tais mudanças, as mesmas devem ser percebidas em tempo hábil obtendo assim, uma reação rápida e eficaz. Já Borges e Campello (1997) assinalam que é fundamental e torna mais eficiente o ato de decidir, entender a diferença entre informação e inteligência. Deste modo, para a inteligência é fundamental analisar, correlacionar e identificar as tendências capazes de impactar e, o monitoramento constante do ambiente onde a empresa e/ou instituição atua.

Abumanssur et al (1997, p. 29) observa que para organizar várias atividades de captação de recursos que uma organização sem fins lucrativos possa estar realizando, o uso da pirâmide de captação de recursos é muito útil e dá uma sinergia entre elas. Os autores descrevem ainda, que o amadurecimento de um programa de captação de recursos é evidenciado quando em cada nível da pirâmide há atividades, oferecendo oportunidades tanto para doadores novos fazerem sua primeira doação quanto para doadores antigos fazerem doações grandes e/ou planejadas.

Figura 2: Pirâmide de captação de recursos



Fonte: Abumanssur et al (1997, p. 29).

Ainda segundo Abumanssur et al (1997, p.30) a organização deve planejar suas ações para a construção de relacionamentos visando a inclusão dos doadores nos níveis da pirâmide:

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.

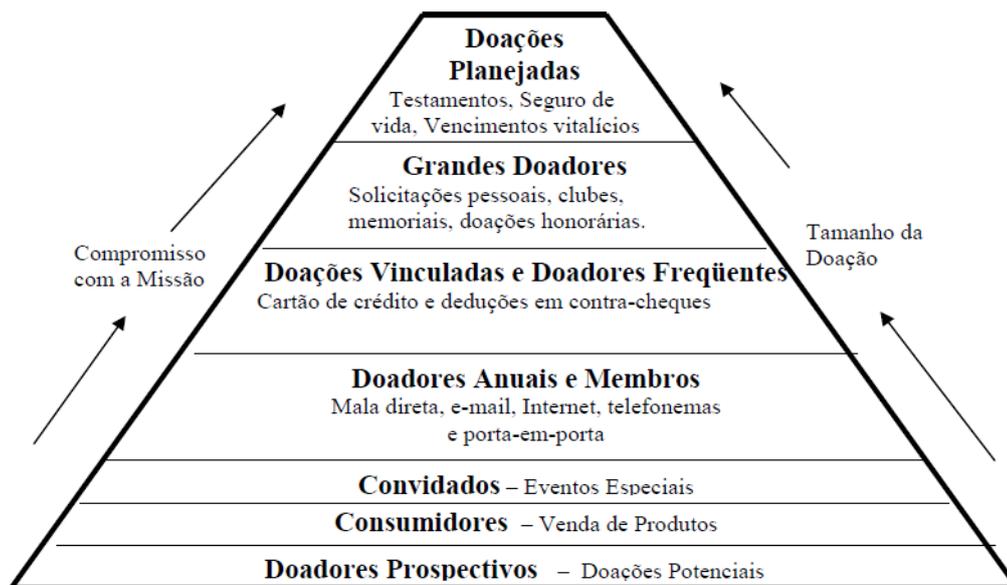
Doações planejadas – Quando o doador chega no ápice da pirâmide o vínculo é muito forte e existe a preocupação com a continuidade dos trabalhos da organização. Neste caso, o doador deixa, através de herança ou legado, imóveis e recursos financeiros para a instituição, que deve estar preparada para atender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

De acordo com Flanagan (2000), as campanhas de captação, para obterem êxito, devem estar alicerçadas em três fundamentos: (a) serem montadas sobre a mais ampla base de doadores e membros; (b) serem orientadas para criar relacionamentos de longo prazo com seus maiores doadores; (c) serem orientadas pelas as escolhas dos doadores. O primeiro dos três fundamentos se refere à pirâmide de captação. Essa pirâmide de captação na percepção de

Worth (1993) representa a distribuição dos doadores prospectivos de uma unidade ou instituição, segundo a sua capacidade e predisposição para doar.

Com base na pirâmide de Worth (1993) e Flanagan (2000) desenvolveram uma pirâmide bem mais sofisticada, que mostra como se desenvolvem os processos de captação em cada nível. A Figura 3 mostra a pirâmide, estilo Maia, da autora.

Figura 3: Pirâmide do Desenvolvimento de Doadores Individuais



Fonte: Flanagan, (2000, p. 14).

Já para estes autores Kotler e Fox (1995), as estratégias de captação, incluem especialmente o desenvolvimento das relações institucionais com seus potenciais doadores e, às diferentes maneiras de encaminhar o processo de solicitação da doação. Quanto ao processo de formulação e realização das estratégias de captação, os especialistas apresentam abordagens distintas. Uma análise mais atenta desta literatura, nos mostra que as estratégias de captação abrangem cinco passos de ações planejadas:

a) Determinação das necessidades institucionais pela qual orientam o planejamento e a direção da captação, compatibilizando com as características, interesses e conveniência dos doadores.

b) Determinação das metas de captação: que podem ser estabelecidas de forma incremental, baseadas nas necessidades, ou explorando oportunidades, mas estarão sempre coerentes com os projetos institucionais propostos, a partir da identificação das necessidades. Flanagan (2000) descreve ainda, que as metas devem considerar sempre a combinação das

necessidades, oportunidades e projetos e precisam estar alicerçadas na pirâmide de captação (distribuição dos doadores de acordo com sua capacidade de doação).

c) Organização da informação sobre os doadores: para uma estratégia coerente e eficaz, é preciso buscar as informações sobre os doadores. Sem saber o que eles fazem, quais são suas experiências e capacidade de doação, perde-se o foco e a eficiência da estratégia.

d) Implementação da captação: a implementação dos programas de captação é sempre liderada por um representante da comunidade, com grande afinidade pela instituição, com alto poder aquisitivo e doador, e, especialmente, respeitado pelos seus pares.

e) Avaliação do Programa de Captação: todo programa precisa ser monitorado com um sistema de avaliação de desempenho por resultados com parâmetros, indicadores, métricas e com padrões de captação bem definidos, para que se possa medir o desempenho da captação.

Erbano (2003) disserta que fazer captação de recurso não é tarefa fácil, nem nos centros mais desenvolvidos. Por isso, a importância de se adaptar técnicas e passos à realidade brasileira para enfim se obter sucesso nas captações.

2.5 TÉCNICAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Diversos modelos e/ou técnicas de captação de recursos são usados independentemente se terceiro setor, empresa pública, ou privada. Tais modelos e/ou técnicas vão desde uma campanha temporária (e/ou permanente) de angariação de fundos e/ou doação, divulgação de conta bancária para doações espontâneas, convite para investir na causa até incentivos fiscais de reconhecimento pela contribuição e o uso de várias técnicas juntos. Segundo Pereira (2001) muitas foram às técnicas utilizadas para captar recursos, mas que o investimento na “oportunidade” e não na “necessidade”, é o que realmente se destacou. “Os recursos arrecadados passaram a ser dirigidos sobre tudo a programas promissores, e não mais a universidades necessitadas” (PEREIRA, 2001, p. 54).

Outras formas de captação de recursos segundo Targino (2010): i) Parcerias também podem ser consideradas; ii) Realizações de um almoço ou jantar; iii) Palestras e/ou eventos culturais; iv) Captação porta a porta; v) Relacionamento pessoal (*network*); vi) Telefone; vii) Internet; viii) Associativismo; ix) Revenda de produtos e/ou rifas e; x) Etc.

Estes métodos também foram evidenciados no bibliométrico realizado para o estudo teórico desta pesquisa. Os autores Giles (apud WHEAT et al, 2012; YILDIRIM, 2013) utilizam da internet para captar por meio de *crowdfunding* e/ou *crowding*, que nada mais é do

que angariar recursos através de doações em massa on-line e/ou a popular “vaquinha”, só que online e para fins de caridade. A técnica consiste na elaboração de um site institucional solicitando doações a uma referida causa. Já Guéguen et al (2012) fez uso do método corpo a corpo associado a linguagem cognitiva e testou várias hipóteses, ao qual, se percebeu que o número de doadores aumentou quando a camiseta com as palavras "Amor = Ajudar" foi utilizada pelo figurante voluntário em suas abordagens aos possíveis doadores. A teoria de propagação da ativação e sua relação com o contexto era invocada para explicar estes resultados. Este método é proposto como parte de captação de recursos para o benefício de organizações de saúde. Por sua vez, Herment (2010) descreve uma campanha televisiva de nome “Teleton”, na França, cuja causa para a captação de doações é financiar os testes e produções de medicamentos órfãos das doenças raras. Outro exemplo ainda é o de Burki (2013) que identifica um evento cultural de *Stand Up* organizado por alguns artistas (Gwyneth Paltrow, Morgan Freeman, Jodie Foster, Keanu Reeves, Susan Sarandon, Matt Damon, Michael Douglas, Alicia Keys, dirigido por David Fincher) para arrecadar fundos com o objetivo de dar apoio financeiro às pesquisas do câncer.

Contudo, não existe uma técnica e/ou método mais ou menos eficaz, pois depende do objeto e finalidade de uso do recurso a ser captado, bem como, da seriedade e idoneidade da instituição que o capta. A estratégia a ser definida pelos gestores e/ou conselhos das instituições é quem vão definir que ferramenta mais se adequa as suas necessidades juntamente com doadores e/ou investidores que ao longo do processo vão responder a isso, ou de forma positiva, ou negativa – fazendo com que as estratégias sejam revistas ou aprimoradas.

2.6 ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Na literatura especializada em estratégia não há um consenso ao conceito de estratégias que apresenta abordagens, ora inovadoras, apontando novos fundamentos, ora meramente conjuntivas, sem contribuições novas adicionais. A dificuldade é tanta, que em sua definição, Mintzberg e Quinn (2001, p. 19) afirmam que “não há uma definição, universalmente aceita” para a estratégia. Como exemplo, Mintzberg (2001) que talvez tenha uma conceituação de estratégia mais abrangente, pois o autor distingue estratégia sob cinco padrões de emprego e formulação diferentes (Plano, Padrão, Perspectiva, Posição e Truque), variando, desde um plano pretendido, passando por um padrão integrador de condutas, um modelo de negócio (perspectiva), por uma posição no mercado até uma manobra para enganar

a concorrência. Num conjunto de abordagens, nota-se o nível da complexidade de sua definição. Por outro lado, outras visões juntam-se ao problema da definição de estratégia, como por exemplo, as afirmações de Porter (1996), Tregoe e Zimmerman (1988), que definem e explicitam a estratégia como uma posição única e valiosa de uma empresa em relação às suas rivais, bem como uma estrutura mental que orienta as escolhas dos indivíduos e dos grupos.

Ainda há no processo de definição de estratégia a abordagem taxonômica, presente nos trabalhos de Herbert e Deresky (1987), Miller e Dess (1993) e Miles e Snow (2003). Por acreditarem na possibilidade de se definir uma tipologia de estratégias suficientemente ampla e aplicável a qualquer empresa – em qualquer tipo de setor e em qualquer estágio de desenvolvimento. Dentre estas abordagens a mais conhecida talvez seja a de Miles e Snow (2003), distinguindo as estratégias corporativas das competitivas e, independentemente das definições de estratégia são úteis na orientação dos esforços de captação, particularmente no contexto da captação de recursos em IES. (...) O sucesso das atividades na captação envolve a predefinição de estratégias corporativas (área em que a IES deve atuar processos, recursos e capacidades especiais) e de estratégias competitivas (modo de competição e posicionamento relativo da IES no seu setor), o que de fato é congruente com a definição dos autores.

Outra visão de estratégia no contexto da captação Prahalad e Hamel (2005) igualmente importante por causa da necessidade preliminar da IES desenvolver a capacidade de prever oportunidades em seu ambiente que possam absorver seus projetos de captação. Por outro lado McCarthy e Leavy (2000) e Mintzberg (2001) também sugerem um caminho para o entendimento dos fundamentos construtivos da estratégia de captação – o processo de formulação destas estratégias determinam a sua eficiência como uma função da percepção do doador acerca do papel da instituição na construção de sua comunidade e da sociedade ao largo. Para Edles (2006) essa percepção está diretamente ligada à validade dos projetos para os quais a instituição solicita os recursos.

É importante desenvolver uma estratégia de captação de recursos que nos ajude a identificar as nossas necessidades, a escolher a melhor abordagem e a planejar. Uma estratégia de captação de recursos não é o mesmo que uma proposta de projeto. Uma estratégia de captação de recursos explica como a organização vai arrecadar fundos para todo o seu trabalho. [...]. O processo de desenvolvimento da estratégia faz com que consideremos todas as coisas que poderão influenciar o nosso sucesso na captação de recursos (BLACKMAN, 2004, p.27).

Dessa forma, é importante também a instituição construir estratégias padrões (convergência de estratégias emergentes e deliberadas), em equilíbrio. Emergentes

(intuitivas), para garantir motivação e compromisso às causas de seus projetos. Deliberadas (racionais), para dar rumo e ritmo à dinâmica dos processos institucionais da captação (FLANAGAN, 2000; SELTZER, 2001; WARWICK; HITCHCOCK, 2002). Os processos de formulação de estratégias descritos por Whittington (2002) no contexto institucional da captação de recursos obedecem basicamente aos processos de formulação de estratégias dentro da perspectiva de maximização dos resultados.

Os resultados esperados referem-se aos resultados financeiros e patrimoniais dos programas de captação, objeto do esforço das campanhas. Assim, as estratégias para a captação são formuladas mais da forma clássica, deliberada e permitindo o controle da alta administração. Metas de captação, público e formas de solicitação são realizadas deliberadamente, visando a cobrir as necessidades de sustentabilidade da instituição e/ou de suas unidades.

Finalmente, Whittington (2002) define estratégia como um modo de operar das organizações, baseado em dois processos distintos (deliberado ou emergencial) e voltados para dois fins (lucro ou questões pluralistas). Por sua vez, esses dois processos e fins geram um quadrante com quatro alternativas de formulação de estratégias: a clássica, a evolucionária, a sistêmica e a processual. A clássica e a sistêmica são deliberadas (a primeira é voltada para o lucro e a segunda para as questões pluralistas) e, a evolucionária e a processual são emergentes (...) a formulação de estratégias na captação na visão conceitual de estratégia de Whittington (2002) associa-se ao conceito de formulação de estratégias visando à maximização de lucros, pois são estratégias deliberadas e os resultados esperados são financeiros (ou patrimoniais). Deste modo, essas estratégias são formuladas mais da forma clássica (metas de captação, público e formas de solicitação deliberadas), visando a cobrir as necessidades de sustentabilidade da instituição e fortemente controladas pela instituição. E, existe uma preocupação constante quando se pensa na captação de recursos de acordo com Andrade (2002b) que é com qual tipo de interferências que possam ocorrer, bem como, a condição de subordinação e dependência, que as organizações sem fins lucrativos tanto abominam. O autor constata ainda que em qualquer financiamento seja concedido por empresas, ou governo, ou de organizações internacionais, podem de alguma forma intervir nos objetos e no modo de atuação da organização.

Entretanto, resume-se no Quadro 1, a relação de fontes de captação de recursos que podem ser procuradas, a fim de estabelecer parcerias, formas de participação, meios e estratégias que podem ser desenvolvidas para a angariação de fundos.

Quadro 1: Maneiras de captação de recursos

Fontes	Formas de Participação	Meios	Estratégias
ONGs Financiadoras Nacionais	Projetos Prêmios Convênios	Visita pessoal Telefone Correio E-mail	Boa elaboração do projeto; Garantia de impacto social.
ONGs Financiadoras Internacionais	Projetos Prêmios Convênios	Visita pessoal Telefone Correio E-mail	Boa elaboração do projeto; Garantia de impacto social; Redação adequada à Língua.
Órgãos governamentais	Projetos Convênios	Visita pessoal Telefone Correio E-mail	Boa elaboração do projeto; Garantia de impacto social.
Empresas	Doações únicas Contribuições mensais Projetos especiais Campanhas Patrocínios de eventos Prêmios	Visita pessoal Mala direta Marketing Telefone Correio E-mail	Sensibilização; Boa elaboração de projeto; Garantia de impacto social; Formação de parcerias.
Pessoas físicas	Doações únicas Contribuições mensais Voluntariado Participação em eventos Compra de produtos	Visita pessoal Mala direta Telemarketing Produtos próprios Telefone Campanhas Catálogos Eventos Telefone Correio E-mail	Sensibilização e mobilização por: Culpa; Satisfação pessoal; Apelo da mensagem; Obrigação; Afinidade com a causa; Status.

Fonte: Adaptado de Dearo (apud CAMPOS; SILVEIRA; MARCON., 2007, p.111)

O Quadro 1 apresenta as maneiras de captação de recursos com suas: fontes, formas de participação, meios e estratégias para captação de recursos. É possível perceber que as fontes podem ser ONGs financiadoras nacionais e internacionais, órgãos governamentais, pessoas físicas e empresas e que a visita pessoal está presente em todos os meios de captação, bem como a estratégia presente na maioria dos casos é a boa elaboração do projeto o que faz surgir a sensibilização.

É muito importante conhecer e entender o ambiente onde se está inserido para assim poder fazer um diagnóstico de suas deficiências. Com esse conhecimento é possível estar atento às necessidades da organização e assim ser assertivo em suas estratégias de captação de recursos. Muitos autores concordam que embora não seja tarefa fácil possuir esse entendimento em colocar em prática essas estratégias, contudo as IES clamam por iniciativas que contribuam para sua sustentabilidade.

2.7 RECURSOS ESTRATÉGICOS NA PERCEPÇÃO DA RBV

Crook et al (2008) em seu constructo constata ao citar os autores Barney (1991) e Amit e Schoemaker (1993) que historicamente os estudiosos têm usado a expressão "recursos" como um termo geral para concernir às entradas em processos organizacionais. Porém, dentro da Teoria Baseada em Recursos (RBT), o foco são os "recursos estratégicos".

Segundo Barney (*apud* CROOK et al, 2008, p. 1142):

Um recurso estratégico atende a determinados critérios, é valioso, de tal forma que reduz os custos ou aumenta o valor para os clientes, raro o suficiente para que os concorrentes não usar o mesmo recurso para competir fora do valor, e difícil de imitar ou substituto, que mantém os concorrentes obtenham paridade.

Segundo Paiva, Barbos e Gonçalves (2008) a visão baseada em recursos surgiu com os trabalhos de Selsnick (1957) e Penrose (1959) e foi incrementada por Barney (1991) e Peteraf (1993). Tais autores supracitados em especial Barney (1991) sugerem que a organização se coloca em posição favorável em relação à concorrência, ou seja, obtêm vantagem competitiva, devido a um conjunto de recursos internos.

Para Paiva, Barbosa e Gonçalves (2008, p.32):

O autor Barney (1991) é responsável pelo desenvolvimento de uma teoria completa para a RBV na qual delinea a noção de recursos que podem ser considerados como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, recursos financeiros, físicos, humanos, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma empresa e que possibilitam a esta mesma empresa formular e seguir estratégias eficazes. Tais recursos ainda podem ser divididos em tangíveis e intangíveis.

Enquanto Schumpeter (1950), Ansoff (1965), Porter (1980), entre outros, inicialmente buscam a análise da ambiência externa à empresa, de acordo com os autores Paiva, Barbosa e Gonçalves (2008, p.32) [...] a RBV considera que a forma com que a organização organiza seus recursos e suas capacidades é a real fonte de vantagem competitiva. Os autores supracitados asseveram que a RBV do ponto de partida considera a formulação estratégica como uma questão interna à organização, diferenciando-se das escolas antecessoras.

Quanto à vantagem competitiva Barney (1991, p.61) descreve:

O fim dessa discussão nos faz lembrar que a vantagem competitiva sustentável não pode ser criada simplesmente pela análise ambiental das oportunidades e ameaças e então conduzir os negócios somente através das grandes oportunidades e das ameaças inexpressivas. Ao contrário, a criação da vantagem sustentável depende de recursos únicos e de capacidades que a firma possui para a competição em seu ambiente. Para descobrir esses recursos e essas capacidades, gerentes devem olhar para dentro da firma para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação e então explorá-los através da sua devida organização.

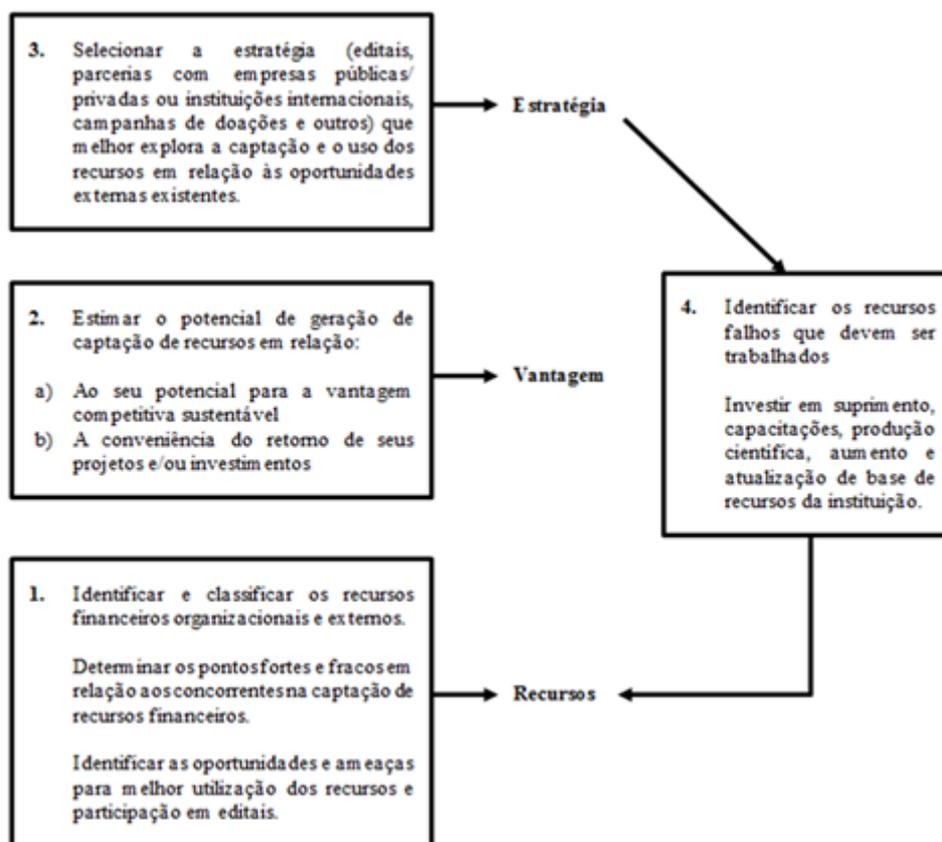
Collis e Montgomery (1995) ao explicarem que a VBR relaciona as capacidades internas da empresa com o meio externo da indústria. Ou seja, o que ela faz bem com o que o mercado exige e o que os concorrentes oferecem. Ou ainda, que não há uma conexão 'pura' entre esses recursos e o desempenho. Já Pehrsson (2004) esclarece que o aspecto sobre o que ocasiona o desempenho de uma firma é o tema central presente na pesquisa contemporânea em estratégia internacional que faz uso da Visão Baseada em Recursos. Dado que a Teoria Baseada em Recursos considera os recursos e capacidades das firmas como fonte da vantagem competitiva. Atribui papel secundário ao ambiente na determinação da estratégia competitiva (VASCONCELOS; CYRINO *apud* FORTE; MOREIRA, 2007, p. 5).

Todavia para os autores Dierickx, Cool e Barney (1989) e Grant (1991) o que determina os ganhos e a vantagem competitiva sustentável de uma organização são os recursos. Entretanto, nem todos os recursos podem gerar altos níveis de ganhos econômicos ou, mesmo que os gerem, talvez não sejam defensáveis contra a competição (FORTE; MOREIRA, 2007, p. 5). E, de acordo com Barney (1991) nem todos os recursos são estratégicos. Obrigatoriamente para serem estratégicos, devem ser simultaneamente: raros, valiosos, não substituíveis e imperfeitamente imitáveis. Mas, a utilização do termo recurso para distinguir um atributo organizacional não exclui a adoção por parte dos autores de outras possibilidades de terminologias segundo Massukado e Teixeira (2006, p. 206), assim:

A capacidade (KAY, 1996), competência (PRAHALAD; HAMEL, 1990), ativos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e recursos são correntes, não havendo na prática grandes distinções entre eles (BARNEY, 1996; BADEN-FULLER; BOSCHETTI, 1996).

De acordo com Grant (1991), Penrose (1995), Kay (1996) e Barney (1997) quanto à categoria de recursos organizacionais e, em específico o financeiro, este se refere a todos os tipos de recursos financeiros que as empresas podem utilizar para conceber e implementar estratégias (empréstimos e financiamentos, faturamento, ativos financeiros, *Royalties*, aluguéis, entre outros).

Figura 4 – A análise da estratégia a partir da abordagem de recursos



Fonte: Adaptado de Grant (1991 *apud* MARTINS, 2009, p. 37)

A Figura 4 apresenta o modelo proposto por Grant (1991) para a formulação de estratégia com base na abordagem dos recursos. Tal modelo surgiu devido à percepção de Grant (1991) em relação à administração estratégica, que as implicações da teoria baseada em recursos em função de duas situações básicas, ainda eram incertas: a) pouco esforço fora realizado para desenvolver as implicações práticas da teoria e; b) as diversas contribuições não apresentavam estrutura única e integrada.

Barney e Hesterly (2007) também definem os recursos como todos os ativos que são controlados pela organização e que a habilitam a conceber e a implementar estratégias eficientes. Conforme pode ser observado no Quadro 2 Barney e Hesterly (2007) classifica os recursos em financeiros, físicos, individuais e organizacionais:

Quadro 2 - Tipologia de recursos organizacionais

Tipos de recursos	Características
Financeiros	É todo o dinheiro proveniente de qualquer fonte que as empresas utilizam para criar e programar suas estratégias. Podem ser de empreendedores, de acionistas, de credores e de bancos.
Físicos	Tecnologia física utilizada pelas empresas que engloba máquinas, equipamentos, localização geográfica entre outros.
Individuais	Todo treinamento, experiência, visão e habilidades individuais em gerir processos da empresa incluindo funcionários e gerentes de todos os níveis.
Organizacionais	Enquanto os recursos individuais são atributos de cada indivíduo, os recursos organizacionais são caracterizados pela interação de grupos de pessoas, incluindo os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, além da cultura e reputação da empresa.

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

Grant (1991) dispôs e explorou na RBV suas implicações práticas, definindo “capacidade” como o processo que mobiliza os recursos para executar determinada atividade e “recursos” como “*inputs*” do processo de produção. Portanto, as “capacidades” abrangem uma coordenação e integração complexa entre recursos e pessoas.

Ainda sobre o termo Visão Baseada em Recursos-VBR os autores Barney e Hesterly (2007, p. 64) asseveram:

Surgiu por meio de B. Wernerfelt em 1984 e significa “um modelo de desempenho com foco nos recursos disponíveis e capacidades controladas por uma empresa como fontes para se obter vantagem competitiva”. Inspirado nos trabalhos de Penrose (1959), que sugeriam que o crescimento das firmas seria melhor assimilado em termos do conjunto de seus recursos.

Para Barney (2002) quatro conceitos são suscitados sobre uma capacidade ou um recurso para determinar seu potencial competitivo, quando adotado o modelo VRIO de análise de recursos estratégicos. Então, são as questões conforme explica Barcelos, Marcon e Mello (2011, p.119):

Questões do Valor (o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?); da Raridade (o recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras?); da Imitabilidade (as empresas sem esse recurso enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?); e da Organização (as outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à organização de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?).

A VBR é fundamenta em duas vertentes: heterogeneidade e imobilidade. Segundo os autores Dierickx e Cool (1989), o estado de heterogeneidade pode ser preservado levando em

consideração os denominados mecanismos de isolamento. Tais mecanismos moldam as decisões estratégicas futuras das firmas, impossibilitam que os recursos estratégicos sejam copiados pelos concorrentes com facilidade e dão ênfase à acumulação de vantagem competitiva ao longo do tempo.

Os autores Barcelos, Marcon e Mello (2011, p.119) em relação aos mecanismos de isolamento descrevem que:

Estão relacionados com as características intrínsecas das organizações, como a cultura, a especificidade dos recursos, a heterogeneidade, a ambiguidade causal, a complexidade social e a história da firma (path dependence). A história da firma e a sua trajetória de sucesso dizem respeito às escolhas estratégicas realizadas em virtude do contexto ao qual a empresa estava inserida.

Mas segundo Bandeira-de-Mello e Cunha (2001), as escolhas estratégicas, seja em função de limitações cognitivas, como em função da eficácia das mudanças anteriores, são limitadas e determinadas em função de comprometimentos passados da empresa.

Os aspectos importantes da RBV a serem considerados no que se refere às capacidades e recursos são a sua heterogeneidade e a imobilidade (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), axiomas que elucidariam o motivo pelo qual algumas firmas atuantes no mesmo seguimento superam, eficazmente, seus concorrentes. Esta superação se dá por possuírem recursos e capacidades que não são facilmente desenvolvidos internamente e/ou obtidos no mercado.

“Em uma evolução de sua primeira proposta, Barney (1996) propõe o modelo VRIO, no qual ele substitui o atributo da insubstituibilidade pelo aspecto do recurso ser utilizado pela Organização” (FILARDI et al, 2012, p.175). Para os autores Filardi et al (2012) essa evolução é importante, pois, a firma deve saber como explorar o recurso organizacionalmente para obter uma vantagem competitiva, não adianta apenas possuí-lo.

“Existem na literatura alguns aspectos que auxiliam no processo de isolamento dos recursos estratégicos, ou seja, aspectos que permitem o desenvolvimento de mecanismos que tornam os recursos raros e difíceis de serem copiados”, conforme é ilustrado no Quadro 3 (GOHR et al, 2011, p.120):

Quadro 3 - Mecanismos de isolamento de recursos

MECANISMOS DE ISOLAMENTO	REFERÊNCIAS PRINCIPAIS
- Recursos únicos, raros e imperfeitamente imóveis. - Cultura organizacional, conhecimentos tácitos. - Recursos não disponíveis no mercado - História e trajetória de dependência - Informação assimétrica	Barney (2001)
- Mercados imperfeitos de fatores	Barney (2001), Rumelt, Schendel e Teece (1991)
- Combinações únicas de experiências - Competências fundamentais de difícil cópia	Hamel e Prahalad (1995)
- Barreiras de saída	Porter (1991)
- Processos difíceis de imitar	Schoemaker (1993)
- Ativos coespecializados	Teece (1984)

Fonte: Gohr et al (2011, p.120)

“Barney (1991) desenvolveu o modelo VRIO, que consiste em uma ferramenta que permite identificar as forças e fraquezas internas de uma organização” (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011, p.231).

Entretanto, sobre o VRIO os autores Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011, p.231) descrevem que:

O quesito organização atua como fator de ajuste no modelo VRIO e aplica-se quando uma empresa detém recursos e capacidades valiosos, raros e dispendiosos de imitar, mas deixa de organizar-se para tirar o máximo de vantagens desses recursos. Nesse contexto, parte de sua vantagem potencial pode perder-se. Quando a organização se dispõe a organizar-se para explorar esses recursos, tende a aumentar seus custos ou diminuir suas receitas. Tais recursos são denominados fraquezas da organização. Cabe às empresas fortalecer essas fraquezas ou evitar utilizá-las ao escolher implementar uma estratégia. Quando as empresas optam por explorar esses recursos, incorrem em desvantagens competitivas, se comparadas a organizações que não possuem recursos valiosos ou não os utilizam na criação e implementação de suas estratégias. No caso em que o recurso ou capacidade é valioso, mas não é raro, a exploração deste recurso no desenvolvimento e na aplicação de estratégias gera paridade competitiva.

É nesse contexto que se define a RBV, teoria norteadora desta pesquisa. Quanto às fontes utilizadas para identificação de recursos e capacidades empregadas pelas firmas, buscou-se discernir nas estratégias para captar recursos financeiros de instituições de ensino superior por meio de seus programas de pós-graduação *Stricto Sensu*. Em relação à categoria de recursos organizacionais, foi trabalhado as tipologias de recursos financeiros de acordo com Grant (1991), Penrose (1995), Kay (1996) e Barney (1997) e não somente como fonte da vantagem competitiva, mas como fonte de sustentabilidade organizacional das IES e seus programas de pós-graduação por meio de captação externa destes recursos financeiros.

3. METODOLOGIA

Este capítulo possui como propósito descrever o caminho que foi percorrido para desenvolver a pesquisa proposta. Desta forma, apresenta conteúdos relacionados ao paradigma de pesquisa, estratégia de pesquisa, objeto do estudo, técnica de coleta de dados e técnica de análise e interpretação dos dados. Possui um papel fundamental para direcionar o pesquisador para uma trajetória de construção de um trabalho científico pautado em técnicas e etapas academicamente aceitas e reconhecidas, que permitam obter como resultado um trabalho idôneo e que retrata o estado da arte no que tange a captação de recursos no Brasil a partir dos registros obtidos em dissertações e teses de programas *stricto sensu* de excelência e de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários.

3.1 PARADIGMA DE PESQUISA

Um paradigma de pesquisa, na percepção de Kuhn (1962 apud MORGAN, 2007) diz respeito a um modo de ver, pautado em uma visão cabal da realidade. Ao mesmo tempo, é interpretado como sendo uma referência à organização social da ciência, em termos de escolas de pensamento associados a tipos particulares de realizações científicas. E ainda, entendido como uma referência ao uso concreto de tipos específicos de ferramentas e textos para o processo de resolução de indagações/problemas científicos.

O paradigma de pesquisa que norteou este estudo é o interpretativo. Burrell e Morgan (1979) categorizaram os paradigmas que fundamentam a análise organizacional, sendo: Humanista Radical, Estruturalista Radical, Interpretativista e Funcionalista. Dentre estes, o interpretativista visa interpretar o mundo como o mesmo é, ou seja, uma visão subjetiva.

O paradigma interpretativo segundo Burrell e Morgan (1979), é nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfico. Busca observar o interior do domínio da subjetividade e da consciência individual na referência do pesquisador. A sociologia interpretativa se interessada em entender a origem do mundo do dia a dia. Nos méritos do esquema analítico dos autores, está envolto aos assuntos relacionados à essência do status quo, do consenso, da integração e coesão, da ordem social, e da solidariedade e atualização. (BURRELL; MORGAN, 1979).

Embora o paradigma delinear limites metodológicos e compartilhar uma linguagem conceitual, os autores alertam que este não impõe uma unidade completa de pensamento. Ilustram que a definição de paradigma permite o fato de que, no contexto de qualquer dado paradigmático, haverá muito debate entre teóricos que adotam pontos de vista diferentes. (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 24).

Entretanto, os autores Cruz e Pedrozo (2008) afirmam que o conhecimento gerado pelo este paradigma [interpretativista] é sempre subjetivo e particular a um determinado contexto. Para os seguidores deste paradigma, o processo de construção do conhecimento passa pela capacidade de compreender em que os envolvidos dão à realidade. Para Cruz e Pedrozo (2008) o pesquisador ao adotar esta postura procura compreender a realidade por meio das interpretações feitas por si próprio - diferenciando a compreensão de explicação, procura elucidar o caráter único dos eventos analisados e realizando uma descrição detalhada do fato pesquisado.

Portanto, quando se fala em paradigma de pesquisa, tem-se como propósito identificar uma realidade alternativa. Esse termo é empregado nesta seção metodológica em seu sentido metateórico ou filosófico, para caracterizar uma visão implícita ou explícita da realidade. Na sequencia, a próxima seção deste capítulo apresenta a estratégia de pesquisa adotada como sendo a linha mestra deste trabalho.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Quanto à abordagem, esta pesquisa é predominantemente qualitativa, haja vista que procurou analisar os escritos publicados por programas *stricto sensu* de excelência, quais sejam, os de conceito 6 e 7, e que versam sobre a temática captação de recursos, bem como, entrevistar os coordenadores das PPG destes programas e aplicar questionário à todos os professores da amostragem.

A pesquisa qualitativa consiste em descrever a complexidade da realidade de determinado problema, analisa a interação entre certas variáveis, compreende e classifica determinados processos dinâmicos vividos por grupos sociais. De acordo com Trivinos (1987), a pesquisa qualitativa possui um caráter descritivo, que permite corroborar os resultados e estabelecer alguns pontos de vista, utilizando-se frequentemente de transcrição de entrevistas em profundidade e depoimentos. Além disso, esse tipo de pesquisa contribui no processo de mudança de determinado grupo, e possibilita, em um nível de profundidade maior, a compreensão das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999). Richardson (1999, p.80) refere que “os estudos que empregam esta

metodologia (qualitativa) podem analisar a interação de certas variáveis, relatar a complexidade de determinado problema, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Segundo Godoy (1995) na pesquisa qualitativa o pesquisador é o instrumento fundamental e ainda se pode extrair também a percepção dos entrevistados.

No que diz respeito ao enfoque, também conhecido como enquadramento quanto aos objetivos, esta pesquisa é caracterizada como sendo de ordem descritiva, pois tem a intenção de mapear uma realidade científica e descrever as características da mesma. A pesquisa descritiva consiste em descrever, relatar, identificar, comparar dentre outros aspectos (BEUREN, 2010). Gil (1999) salienta que a pesquisa descritiva possui como propósito descrever as peculiaridades, sobretudo, as características de determinada população ou fenômeno. Também pode estabelecer relações entre variáveis. Sobretudo, adota técnicas padronizadas de coleta de dados.

No que tange aos procedimentos, tem-se como enquadramento metodológico a realização de um estudo bibliométrico e bibliográfico. Beuren (2010) salienta que a pesquisa bibliográfica possui como propósito coletar informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura uma resposta ou acerca de uma hipótese que se pretende validar. Por meio da adoção da pesquisa bibliográfica, se toma conhecimento sobre a produção científica existente em uma área temática específica. Cerro e Bervian (1983) já referendavam que a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema a partir de um referencial teórico publicado em documentos. Pode ser realizada como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental.

Após análise dos dados para compor a amostragem foi realizada entrevista com os coordenadores dos cursos de PPG *stricto sensu*. Para tanto se optou pela realização de entrevista semiestruturada que permite paralelamente certa organização dos questionamentos e a ampliação das informações na medida em que vão sendo obtidas (FUJISAWA, 2000).

As entrevistas são associadas a metodologias positivistas. São selecionados participantes para descobrir como se comportam, facilitando assim a comparação de respostas e podendo ser feitas pessoalmente, por telefone ou por meio eletrônico. Um método positivista sugere que as questões sejam fechadas e estruturadas, preparadas com antecedência. O elemento crucial para coleta de dados está em como projetar as perguntas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto ao horizonte de tempo, a pesquisa se classifica como sendo transversal e buscou trabalhar com uma série temporal de dois triênios, ou seja, 6 anos, sendo de 2008 a 2013.

De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 66):

Na pesquisa transversal os dados se coletam apenas uma vez, em um curto período de tempo, antes de serem analisados e relatados. Tal pesquisa quando há limite de tempo ou de recursos, é realizada. [...] é positivista e projetada para obter informações simultaneamente, mas sobre variáveis em diferentes contextos.

Foram utilizadas como palavras-chave de busca dos artigos científicos os termos “captação de recursos” e “*fundraising*”. O local para a captura das dissertações e teses foram os bancos de dissertações e teses dos Programas de Mestrado e Doutorado, quais sejam: os cursos de Administração pertencentes às instituições USP, FGV/SP, FGV/RJ e UFMG. Conforme o Quadro 4 a primeira etapa da pesquisa tem um enfoque descritivo e abordagem qualitativa. Se classifica quanto aos procedimentos em um levantamento. A etapa 2 consiste em uma abordagem qualitativa e desenvolvida com um ponto de corte transversal.

Quadro 4: Abordagem e objetivos específicos de cada etapa

(continua)

Etapas	Abordagem	Objetivos
	Abordagem qualitativa, com enfoque Descritivo, e exploratório, operacionalizado na forma de levantamento de campo (<i>survey</i>) e com corte transversal	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar qual é o sistema de captação de recursos dos programas <i>stricto sensu</i> em administração * Conhecer as estratégias de captações de recursos financeiros adotadas pelos programas de pós-graduação <i>stricto-sensu</i> em administração * Verificar a efetividade das estratégias de captação de recursos e seus impactos no programa <i>stricto sensu</i> * Avaliar a percepção dos questionados sobre o que é mais importante para conseguir captar recursos em editais competitivos
	Abordagem qualitativa, com enfoque descritivo, e exploratório, e com corte transversal	<ul style="list-style-type: none"> * Fazer um diagnóstico do sistema de captação de recursos dos programas <i>stricto sensu</i> em administração * Identificar as estratégias de captações de recursos financeiros adotadas pelos programas de pós-graduação <i>stricto-sensu</i> em administração * Avaliar a efetividade das estratégias de captação de recursos e seus impactos no programa <i>stricto sensu</i>

Quadro 4: Abordagem e objetivos específicos de cada etapa

(conclusão)

Etapas	Abordagem	Objetivos
	Abordagem qualitativa, com enfoque descritivo, e exploratório, e com corte transversal	* Verificar qual é a percepção dos questionados sobre o que é mais importante para conseguir captar recursos em editais competitivos

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O Quadro 4 permite perceber que a primeira etapa da pesquisa é o momento no qual foram aplicados os questionários para todos os docentes pesquisados. Procurou-se fazer um diagnóstico de quais eram os editais de pesquisa mais acessados e as fontes de captação de recursos recorrentemente utilizadas. A etapa 2, de aplicação das entrevistas teve o intuito de levantar percepções coordenadores de cursos, sobre as estratégias de captação de recursos dos programas *stricto sensu*. Portanto, propósito desta pesquisa consiste em levar o pesquisador a entender o fenômeno estudado pela perspectiva dos agentes envolvidos no processo. E a partir da definição das suas interpretações, efetuar a descrição dos fatos.

3.3 OBJETO DE ESTUDO

A pesquisa foi desenvolvida junto aos Programas *stricto sensu*, conforme classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) atualizada no ano de 2013 (corresponde ao triênio de 2010 a 2013), que possuem conceito 6 ou 7 e que aqui são denominados de Programas de Excelência. A tabela 3 descreve quais os Programas que compõem a amostra pesquisada.

Tabela 3: Programas com conceitos CAPES 6 e 7

Programa	Instituição de Ensino	Estado	Conceito
Administração	USP	SP	7
Administração	FGV/RJ	RJ	6
Administração de empresas	FGV/SP	SP	6
Administração	UFMG	MG	6

Fonte: Adaptado de CAPES (2013)

Portanto, dentre todos os programas *stricto sensu* existentes, que totalizam atualmente 119 Programas, adotou-se com critério de seleção da amostra a ser pesquisada, selecionar apenas os de conceito 6 e 7. Isso evidencia que o critério para a seleção da amostra de pesquisa foi de uma amostragem não probabilística, por intencionalidade – por serem muito aplicadas nas pesquisas qualitativas conforme salientam os autores Creswell (2011) e Yin (2011). E também por este critério permitir apurar os elementos de uma amostra que sinalizem uma maior relevância com o objeto da pesquisa.

Em síntese, os critérios para seleção da amostra de organizações participantes seguiu as seguintes etapas de seleção: (i) programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração no Brasil, sendo estas de natureza Pública Federal, Estadual, Municipal ou privada; (ii) Instituições de Ensino Superior com conceito CAPES 6 e 7 e (iii) Instituições que possuem algum histórico de publicações científicas sobre captação de recursos. Estes critérios foram determinados seguindo três princípios: (i) utilização de instituições de acordo com a avaliação da CAPES; (ii) programas que pertençam a área de Administração e (iii) estratégias de sustentabilidade financeira. Sendo selecionadas quatro instituições (programas) que possuem conceitos 6 e 7 mediante avaliação da CAPES. O Quadro 5 apresenta os sujeitos que foram escolhidos intencionalmente para participarem da pesquisa.

Quadro 5: Sujeitos pesquisados

Etapas	Sujeitos Pesquisados
1	* Todos os coordenadores de curso dos Programas <i>Stricto Sensu</i> Conceito 6 e 7 na Capes
2	* Todos os professores atuantes nos Programas <i>Stricto Sensu</i> Conceito 6 e 7 na Capes

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Portanto, o Quadro 5 sintetiza os sujeitos que foram selecionados para participar da pesquisa, por critério não probabilístico de escolha intencional. Parte-se do pressuposto de que a coordenação de curso e os docentes dos programas tem atuação direta na criação de estratégias para a captação de recursos. Portanto, essa amostra de sujeitos pesquisados permite obter a percepção dos sujeitos chaves na captação de recursos de IES atuante no *stricto sensu* e que são consideradas de excelência, pela avaliação diferenciada que seus programas possuem.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas:

Etapa 1: aplicação de um questionário a todos os professores dos programas *stricto sensu* pesquisados.

Etapa 2: realização de entrevistas semiestruturadas com os quatro coordenadores dos PPGs constantes da amostragem. O método de entrevistas individuais possibilita inferir uma diversidade de percepções e impressões que o entrevistado possui acerca das variáveis do estudo. Para Richardson (1999, p. 160), “[...] é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas [...]”. E os entrevistados da pesquisa falam livremente, o que segundo Roesch (1999, p.159) “resulta num acúmulo de informações difíceis de análise e que muitas vezes, não propiciam uma visão nítida da perspectiva do entrevistado”.

Salienta-se que as entrevistas realizadas tiveram duração média de 35 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas. O modelo da entrevista com suas perguntas segue no Apêndice A, e foi feita por meio eletrônico (*Skype*) ou presencial, conforme a disponibilidade do entrevistado, com o seu teor transcrito na íntegra.

Além das entrevistas foi aplicado um questionário a todos os professores dos PPGs referidos anteriormente. O mesmo consta no Apêndice B. A Tabela 4 descreve a amostra pesquisa e os instrumentos adotados para a realização da coleta de dados.

Tabela 4: Amostra da pesquisa e instrumento de coleta de dados utilizados

Etapas	Instrumentos de Coleta	Universo	Amostra Pesquisada
1	Questionário	211	124
2	Roteiro de entrevista	4	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Conforme a Tabela 4 é possível perceber que houve uma representatividade significativa de sujeitos pesquisados. De um total de 211 professores vinculados as IES pesquisadas, foram aplicados questionários a 124 docentes. Isso corresponde a 58,77% da população alvo da pesquisa e é superior aos 167 sujeitos que precisariam ser pesquisados para obter um grau de confiabilidade da pesquisa de 95%

Tabela 5: Amostra pesquisada por IES

IES	Total de Docentes	Total de Respondentes do Questionário
USP	59	36
FGV/RJ	67	39
FGV/SP	57	35
UFMG	28	14

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Conforme Tabela 5, é possível constar que a IES que teve maior participação na pesquisa foi a FGV/RJ, com 39 docentes que responderam o questionário. Em segundo lugar ficou a USP com 36 docentes respondendo o questionário. E em último lugar ficou a UFMG, com apenas 14 respondendo o questionário, o que equivale a 50% do total de docentes atuantes no Programa *Stricto Sensu* de Administração desta instituição.

Na sequência o Quadro 6 descreve as técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados para a realização desta pesquisa.

Quadro 6: Técnicas e Instrumentos de coleta de dados utilizados

Etapas	Técnicas de Coleta de Dados	Instrumentos de Coleta
1	Dados primários via questionário	* Roteiro de questionário (semi-estruturado) verificado previamente por especialistas no assunto (processo de validação).
2	Dados primários via entrevistas semi-estruturadas	* Roteiros das entrevistas elaborados a partir dos objetivos do estudo e da fundamentação teórica

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O Quadro 6 evidencia que os métodos adotados para a realização da coleta de dados adotadas consistem em coleta de dados primários e empíricos, via questionário e entrevista.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Os dados coletados via questionário foram tabulados em tabelas contendo frequência absoluta e frequência relativa, de todos os indicadores de captação de recursos que foram mapeados. Portanto, adotou-se a estatística descritiva simples, realizando também o cálculo da média e do desvio padrão dos principais indicadores de captação de recursos.

Os dados oriundos das entrevistas foram tabulados em quadros síntese, de modo que fosse possível proceder à análise de conteúdo das informações repassadas pelos coordenados de curso.

Quanto às análises dos conteúdos das entrevistas semiestruturadas Bardin (2009, p.44) propõe "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens". Especificamente para a análise do modo de entrevista em questão foi aplicada a análise qualitativa onde foi possível analisar a presença ou a ausência de uma ou de várias características do texto constantes do referencial teórico.

De acordo com Bardin (1977, p. 3):

[...] a análise de conteúdo oscila entre os extremos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Cauciona e absolve o investigador por esta atração pelo escondido, o não aparente, o latente, o potencial de inédito (do não dito), retido em qualquer mensagem.

De posse dos dados foi realizada a análise das falas dos entrevistados, partindo do princípio de se manter imparcial transcrevendo na íntegra as falas e confrontando-as para tentar responder os objetivos desta pesquisa.

Assim, considerou-se este método anteriormente descrito neste estudo, na identificação das estratégias de captação de recursos adotadas pelos programas de pós-graduação *Stricto-Sensu* em Administração com conceitos CAPES 6 e 7.

O Quadro 7 apresenta uma síntese das técnicas de tabulação e análise dos dados adotadas nesta pesquisa.

Quadro 7: Técnicas de tabulação e análise dos dados

Etapas	Técnicas de Tabulação dos Dados	Técnicas de Análise dos Dados
1	* Uso da planilha excel para gerar tabelas * Quadros síntese	* Estatística descritiva simples (com cálculo da frequência absoluta, frequência relativa, média e desvio padrão - grau de dispersão) * Análise de conteúdo
2	Quadros síntese	* Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O Quadro 7 evidencia que os dados empíricos foram tabulados na forma de tabelas e quadros síntese. A partir dos mesmos foi possível fazer a aplicação da estatística descritiva simples para os dados que foram quantificados e análise de conteúdo para os dados qualitativos.

3.6 CATEGORIAS DE ANÁLISES

Os dados coletados previamente foram analisados por meio da análise categorial com intuito de atender ao problema e aos objetivos que a se propôs pesquisa. A análise categorial consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente conforme afirma Bardin (2009). Optou-se pela análise categorial por ser a alternativa que melhor enquadra ao se estudar atitudes, crenças, opiniões e valores através de dados qualitativos. A interpretação dos dados foi realizada pelo método análise de conteúdo.

Conforme previsto por Bardin (1977) o processo de formação das categorias ocorreu após a seleção do material, a leitura flutuante e, a exploração destas se realizou através da codificação. Tal codificação foi feita em função da repetição das palavras e triangulada com os resultados das observadas constituindo-se assim em unidades de registro.

As categorias descritas na seção a seguir tratam da temática em que o estudo descrito se propôs, não servindo como modelo para qualquer estudo, tendo em vista as peculiaridades inerentes a cada tema de estudo.

3.6.1 Categorias Iniciais

As categorias iniciais configuram-se como as primeiras impressões acerca da realidade das PPGs estudadas. Resultado do processo de codificação das entrevistas transcritas, constituindo-se assim, cada categoria de trechos selecionados das falas dos entrevistados juntamente com o amparo do referencial teórico. Destaca-se ainda, a não existência de “normas” tanto para a determinação do número de categorias, quanto para a nomeação das categorias, essas questões são contingentes a quantidade do corpus de dados coletados anteriormente. O Quadro 8 apresenta as categorias de pesquisa elencadas para este estudo.

Quadro 8: Categorias de pesquisa

(continua)

Categorias de Análise	Descrição da Categoria	Autores Basilares
Estratégias de captação de recursos	É a coordenação sistemática das operações de captação. É o conjunto de atividades que uma instituição realiza para obter suporte financeiro.	Seltzer (2001) Manes (1997)
Formas de captação de recursos	"Referem-se aos mecanismos da captação, isto é, opções de doação, sejam na forma de dinheiro, de uma apólice de seguro ou de um bem patrimonial, por exemplo".	Riscarolli (2007, p.52)

Quadro 8: Categorias de pesquisa

(conclusão)

Categorias de Análise	Descrição da Categoria	Autores Basilares
Origem da captação de recursos	"Constituem recursos de fomento, já que são propositadamente alocadas em áreas que exigem desenvolvimento".	Riscarolli (2007, p.59)
Impactos proporcionados pela captação de recursos	Avaliar de que forma interfere na sustentabilidade da organização "É a consequência para a instituição, sua repercussão na sociedade ou na comunidade de abrangência da instituição".	Riscarolli (2007, p.46) Riscarolli (2007, p.130)
Inteligência da captação	"Refere-se ao conhecimento profundo dos constituintes da instituição"	Riscarolli (2007, p.48)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No quadro 8 foram elencadas as categorias de análise juntamente com os seus autores basilares onde se trabalhou as categorias estratégias de captação de recursos; formas de captação de recursos; a origem da captação de recursos; os impactos proporcionados pela captação de recursos e; a inteligência da captação. Os autores que sustentaram tais categorias foram Manes (1997); Seltzer (2001); Riscarolli (2007) que de forma sucinta neste quadro descrevem cada categoria.

No entanto, avaliar de que forma interfere na sustentabilidade da organização faz parte dos impactos proporcionados pela captação de recursos, que nada mais é a consequência para a instituição, sua repercussão na sociedade ou na comunidade de abrangência da instituição. Também extremamente importante buscou-se a origem da captação deste recurso e o conhecimento profundo dos constituintes da instituição por meio da inteligência da captação de recursos – onde as informações buscadas devem ser em suas origens e de legalidade inquestionável em seu uso.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo descreve o perfil dos pesquisados, as estratégias de captação de recursos financeiros adotadas pelos programas *Stricto Sensu* Brasileiros; a origem dos recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes dos Programas CAPES Conceitos 6 e 7; o impacto que os recursos captados proporcionam as IES e a Discussão dos Resultados.

4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Esta seção apresenta primeiro os dados obtidos via aplicação dos questionários e posteriormente as respostas obtidas via realização das entrevistas

4.1.1 Perfil dos questionados

A UFMG foi criada no ano de 1965, possui um total de 49.264 alunos. Destes, 8.527 estudam no *stricto sensu*. Conta com 140 programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo que a maioria dos cursos é da área das ciências da saúde e biológicas. A USP foi criada no ano de 1934, possui um total de 87.751 alunos. Destes, 29.547 estudam no *stricto sensu*. Conta com 239 programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo que a maioria dos cursos é da área das ciências da saúde e exatas.

A FGV/RJ foi criada no ano de 1944, A Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas – EBAP/FGV em 1952, em 2002 passou se chamar EBAPE Escola Brasileira Administração Pública e de Empresas, possui um total de 4.884 alunos. Destes, 1.588 estudam no *stricto sensu*. Conta com 12 programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo que a maioria dos cursos é da área das ciências sociais aplicadas e humanas. E a FGV/SP foi criada no ano de 1944, em 1954 foi criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), possui um total de 4.884 alunos. Destes, 1.588 estudam no *stricto sensu*. Conta com 12 programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo que a maioria dos cursos é da área das ciências sociais aplicadas e humanas. Os dados números de programas e alunos de ambas (FGV/RJ e FGV/SP) são conjuntos no site da instituição não discriminando quantias distintas de cada uma.

O tempo médio de existência das instituições pesquisadas é de 79 anos e possuem um número médio de 14.242 alunos entre Mestrado e Doutorado. Conforme dados publicados em

seus sites institucionais (dados referentes ao ano de 2014) que constituem o seguinte perfil de seus pesquisadores e/ou docentes de acordo com as informações levantadas.

Tabela 6: Período em que é docente/pesquisador

Tempo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Há mais de 5 anos	8	6%
Há mais de 10 anos	24	19%
Há mais de 20 anos	43	35%
Há mais de 30 anos	49	39%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O período em que o professor é docente/pesquisador na instituição varia pouco segundo os dados da Tabela 6. Porém, se for considerado que, a maioria se concentra entre mais de 20 ou 30 anos (74%), a existência de uma discrepância fica evidente e, mostra que há uma maturidade/experiência na prática de pesquisas facilitando assim, possíveis aprovações de projetos em editais de captação recursos que financiam as pesquisas, bem como, aquisições de equipamentos para laboratórios e manutenção de alunos por meio de bolsas de pesquisa.

Tabela 7: Período de tempo que trabalha na instituição de ensino pesquisada

Tempo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Há mais de 5 anos	8	6%
Há mais de 10 anos	24	19%
Há mais de 20 anos	43	35%
Há mais de 30 anos	49	39%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Não muito diferente da tabela anterior, a Tabela 7 demonstra a longevidade na relação entre instituição de ensino e docente/pesquisador. Se forem consideradas as duas variáveis de tempo a mais de 20 e 30 anos, que correspondem também a 74% dos pesquisados. Essa maturidade existente na relação entre instituição e docente/pesquisador transmite credibilidade e/ou confiança as agências de fomento, aos discentes e comunidade em geral.

Tabela 8: Período de tempo que encaminha projetos para captar recursos em editais externos

(continua)

Tempo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Há mais de 5 anos	16	13%
Há mais de 10 anos	29	23%

Tabela 8: Período de tempo que encaminha projetos para captar recursos em editais externos (conclusão)

Tempo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Há mais de 20 anos	39	31%
Há mais de 30 anos	40	32%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Em relação ao período de tempo que encaminham projetos para captar recursos em editais externos, 63% já o fazem a mais de 20 e 30 anos respectivamente e 36% a mais de 5 e 10 anos. O que reforça a maturidade da pesquisa e dos pesquisadores dos Programas de Pós-graduações.

Tabela 9: Editais federais, estaduais e internacionais que já submeteram projetos de pesquisa

Editais	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
CAPES	123	99%
CNPq	124	100%
FINEP	81	65%
FAPES	124	100%
BID – Banco Internacional de Desenvolvimento	0	0%
Embaixadas. Qual (is)?	0	0%
Outro (s):	1	1%
Não respondeu	123	99%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Na Tabela 9 no que se refere a editais federais os docentes em sua maioria responderam que já submeteram projetos de pesquisa nas três agências de fomento com menor ênfase no FINEP (65%). No edital estadual responderam em sua totalidade que já submeteram projetos de pesquisa aos FAPES de seus respectivos Estados. E, nos editais internacionais 99% não respondeu enquanto que 1% diz ter submetido projetos ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e ao *World Bank Group*, que é um grupo de agências que fomentam projetos dando assistência técnica e financeira aos países em desenvolvimento ao redor do mundo. Os dados mostram que o foco das submissões de projetos de pesquisas das instituições pesquisadas são as de editais do Governo Federal (CNPq, CAPES e FINEP) e de seus respectivos Estados (FAPES).

Tabela 10: Editais (empresas privadas, fundações e institutos) que já submeteram projetos de pesquisa

Editais	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Caixa Econômica Federal	0	0%
Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz	0	0%
Gerdau	0	0%
Itaú	0	0%
Petrobras	5	4%
Outros:	0	0%
Não respondeu	119	96%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Entretanto, na Tabela 10 ao referirem-se aos editais de empresas privadas, fundações e institutos que já submeteram projetos de pesquisa, 96% dos pesquisadores não responderam e 5% citaram a Petrobras como fonte de fomento as suas pesquisas. Tal fonte de fomento sendo uma empresa estatal brasileira advém de editais de seleções públicas de projetos que podem ser das áreas: culturais, ambientais, sociais e esportivos em todo o país.

4.1.2 Perfil dos entrevistados

A partir do Quadro 9 até o Quadro 17 é possível conhecer o perfil dos entrevistados.

Quadro 9: Tempo em que é docente/pesquisador

IES	Respostas
USP	“(…) há mais de 20 anos”.
FGV/RJ	“(…) ah.... 10 anos”
FGV/SP	“(…) 15 anos desde quando comecei a carreira em 2000 que atuo como pesquisador de fato”.
UFMG	“(…) Desde 1986... há 28 anos”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Quadro 9 é possível visualizar que 75% dos docentes entrevistados são docentes pesquisadores há mais de 15 anos, o que permite dizer que já possuem certa experiência na atividade. Também é possível visualizar que o entrevistado da UFMG possui uma maturidade maior com 28 anos de prática em pesquisas científicas.

Quadro 10: Tempo em que trabalha nesta instituição

IES	Respostas
USP	“(…) há mais de 5 anos”.
FGV/RJ	“(…) ah... 2 anos e meio”.
FGV/SP	“(…) trabalho há 5 anos Sim, eh..., em pós graduação atuo desde de 2000 , então, eu fui durante 10 anos, eh..., professor, daa..., UNISINOS no Rio Grande do Sul”.
UFMG	“(…) Desde 1993, há 20 anos”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Quadro 10 existe uma discrepância por parte do docente entrevistado da UFMG referente ao tempo em que trabalham na instituição. Isso se deve a fatores que instituições federais possuem maior atratividade para os docentes em seguir carreira na instituição e que de fato permita a existência de uma longevidade no exercício da docência, que a exemplo desta, faz 20 anos.

Quadro 11: Tempo que encaminha projetos para captar recursos em editais externos

IES	Respostas
USP	“(…) Há mais de 5 anos.
FGV/RJ	“(…) anualmente, desde que comecei como pesquisador”.
FGV/SP	“(…) desde que comecei praticamente a minha carreira de pesquisador em 2000, entorno de uns 15 anos que encaminho projetos para agências de fomento”.
UFMG	“(…)Olha... ah... eu pessoalmente... desde que me formei doutor né, desde dos anos 2000.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Em relação ao tempo que encaminha projetos para captar recursos em editais externos no Quadro 11 mostra que a média de atuação nesta atividade é de 15 anos. Este dado como se percebe não faz do tempo em que se é docente uma regra para o exercício da atividade de pesquisador e que capta recursos para a execução de projetos de pesquisa e/ou de investimentos na instituição.

Quadro 12: Linha de pesquisa em que atua

IES	Respostas
USP	“(…) Finanças e Contabilidade gerencial”.
FGV/RJ	“(…) Eu... na área de Marketing”.
FGV/SP	“(…) é... aqui, na GV é Gestão de Operações e competitividade”.
UFMG	“(…) ah... Estratégia, Inovação e Negócios Internacionais”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No que se refere à linha de pesquisa em que atua alguns dos entrevistados possuem até três linhas de pesquisa nas quais desenvolvem investigações junto a instituição. No Quadro 12

é visível e possível identificar oito linhas de pesquisa diferentes e, nenhuma destas se destacou mais que a outra. É importante salientar que mesmo estas áreas de pesquisas sendo congruentes com o tema deste constructo não foi o fator motivador da realização deste.

Quadro 13: Editais nos quais o (a) Senhor (a) foca para encaminhar suas propostas de captação de recursos

IES	Respostas
USP	“(…) ah... CAPES, CNPq, FINEP e FAPESP”.
FGV/RJ	“(…) É... CAPES e CNPq... e FAPERJ também”.
FGV/SP	“(…) Bom, aí tem vários né, mas assim, os mais usuais, são os editais universais, éh..., do CNPq, hã..., alguns editais específicos da CAPES, que são editais direcionados, por exemplo, a questões de ensino e pesquisa, hã... e também existe um direcionamento muito forte pra FAPESP que é a Fundação de Amparo a Pesquisa aqui do Estado de São Paulo. Então são estes três principais.
UFMG	“(…) Aqui a gente faz CAPES, CNPq e FAPEMG, né... FINEP eu particularmente nunca encaminhei”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Quanto aos editais nos quais os docentes entrevistados focam para encaminhar suas propostas de captação de recursos conforme no Quadro 13 são os mais usuais, os editais universais, por exemplo, do CNPq, alguns editais específicos da CAPES, que são editais direcionados, as questões de ensino e pesquisa, também existe um direcionamento muito forte pra os FAPES (SP, RJ e MG) Então são estes os três principais. Há também o FINEP, mas é mesmo usado devido a frequência constante que os outros editais mantem e também pela abrangência que os recursos liberados das três principais agências possuem em relação a aquisições de equipamentos e investimentos.

Quadro 14: Volume de recursos atraídos para a IES

IES	Respostas
USP	“(…) acima de R\$ 100.000,00”.
FGV/RJ	“(…) É... não sei estimar valores, mas não foram muitos... até devido ao meu histórico como já mencionei ”.
FGV/SP	(...) éh... Não sei os valores porque são valores, éh.. individuais de cada professor, cada um encaminha o seu.. só saberia números relativos, ou seja, hoje no nosso... tô falando do meu programa, nosso programa, de EAE, é em torno de 70% dos professores tem projetos com apoio extenos, éh... tanto Brasil e até mesmo fora do Brasil.
UFMG	“(…) Somando todas as pesquisas uns R\$ 3.000.000,00”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Ao questionar os entrevistados sobre o volume de recursos atraídos para a IES, o Quadro 14 nos aponta dois coordenadores que não souberam quantificar o volume de recursos angariados pelos pesquisadores em sua instituição, porém, essa atividade existe. Já um dos entrevistados mencionou uma quantia não precisa (acima de R\$100.000,00). Outra instituição mencionou um valor total de R\$3.000.000,00 de recursos captados pelos seus pesquisadores em diversos projetos. O coordenador da FGV/RJ quando menciona seu histórico, se refere ao fato de está retornando recentemente ao Brasil e possui um currículo ainda “fraco” (como ele denominou) referente a orientações e captação de recursos. O mesmo possui publicações suficientes, porém, as orientações de trabalhos acadêmicos e histórico de participação em editais também influenciam na análise de uma captação.

Quadro 15: Período de tempo que a IES oferece o curso de Administração em nível de *Stricto Sensu*

IES	Respostas
USP	“(…) Há mais de 30 anos”.
FGV/RJ	“(…) Há mais de 30 anos”.
FGV/SP	“(…) Há mais de 30 anos”.
UFMG	“(…) Há mais de 30 anos”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Conforme o Quadro 15 e os docentes entrevistados, o período de tempo que a IES oferece o curso de Administração em nível de *Stricto Sensu* em todas as instituições pertencentes à amostra do estudo é de mais de 30 anos.

Quadro 16: Quadro de professores permanentes no programa *stricto sensu* em Administração

IES	Respostas
USP	“(…) Entre 30 e 50 docentes”.
FGV/RJ	“(…) Entre 10 e 30 docentes”.
FGV/SP	“(…) Entre 30 e 50 docentes”.
UFMG	“(…) Entre 30 e 50 docentes”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Quadro 16 é possível visualizar que 75% do quadro de professores permanentes no programa *stricto sensu* em Administração possuem entre 30 e 50 docentes e que apenas uma instituição possui menos de trinta professores permanentes em seu programa *stricto sensu*.

Quadro 17: Quadro de professores colaboradores no programa *stricto sensu* em Administração

IES	Respostas
USP	“(…)Entre 10 e 30 docentes”.
FGV/RJ	“(…) Entre 5 e 10 docentes”.
FGV/SP	“(…) Entre 5 e 10 docentes”.
UFMG	“(…) Entre 5 e 10 docentes”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O Quadro 17 se refere ao quadro de professores colaboradores no programa *stricto sensu* em Administração e pode se constatar que 75% das instituições possuem entre 5 e 10 colaboradores e justamente a instituição que possui menos professores permanentes em quadro apresentou um número maior de professores colaboradores.

4.2 ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS ADOTADAS PELOS PROGRAMAS *STRICTO SENSU* BRASILEIROS

Esta seção procura descreve as estratégias de captação de recursos financeiros adotadas pelas IES pesquisadas. Num primeiro momento se descreve as respostas obtidas via aplicação dos questionários e num segundo momento as respostas obtidas via realização das entrevistas.

Tabela 11: O grupo estabelece alguma estratégia para captar recursos externos para a instituição de ensino

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	119	96%
Não	0	0%
Não respondeu	5	4%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Ao questionar se o grupo estabelece alguma estratégia para captar recursos financeiros externos para a instituição de ensino por meio dos programas de pós-graduações, 96% dos docentes responderam que sim e 5% não responderam. O que pode significar que há um planejamento para a sustentabilidade financeira na maioria dos PPGs, ou em todas as instituições, porém 5% podem não enxergar como uma estratégia e sim como um procedimento padrão.

Tabela 12: Estratégias para captar recursos externos para a instituição de ensino

Estratégias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Através de Projetos de Pesquisas	120	97%
Por meio de Campanhas isoladas	0	0%
Campanha de Doações de ex-alunos	0	0%
Parcerias com empresas	30	24%
Parcerias Internacionais (Governos e/ou instituições de ensino)	30	24%
Incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal.	79	64%
Todas as alternativas anteriores, devidamente inseridos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e/ou no Planejamento estratégico do PPG da Instituição.	0	0%
Não respondeu	4	4%
Total	124	100% *

Fonte: Elaborado pelo autor (2014) * Nesta questão o entrevistado poderia responder mais de uma alternativa.

No que tange as estratégias para captar recursos externos para a instituição de ensino em específico para os PPGs, 97% utiliza do artifício de projetos de pesquisas por meio de editais (que é o mais comum para os PPGs). Destes 64% usam da estratégia de incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal associados de projetos de pesquisas por meio de editais. E 24% associam estratégias de parcerias com empresas e parcerias internacionais (Governos e/ou instituições de ensino) com estratégia de incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal e de projetos de pesquisas por meio de editais. Na Tabela 10 demonstra ainda, que 4% não responderam esse questionamento.

Tabela 13: Editais de pesquisa que costumeiramente são encaminhadas as propostas de pesquisa da instituição

Editais	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
CAPES	123	99%
CNPq	124	100%
FINEP	81	65%
Outro (s):	0	0%
Total	124	100% *

Fonte: Elaborado pelo autor (2014) * Nesta questão o entrevistado poderia responder mais de uma alternativa.

Na Tabela 13 é visível que dos editais de pesquisa que costumeiramente são encaminhadas as propostas de pesquisa da instituição 100% vão para o CNPq, 99% CNPq e CAPES e, 81% CNPq, CAPES e FINEP concomitantemente. Ou seja, estas agências são as

mais usuais devido a influencias exercidas pelo sistema de avaliação das IES pela CAPES, bem como, ser direcionada a pesquisa.

Tabela 14: Agências de fomento que a instituição tem projetos de pesquisa aprovados ou em andamento atualmente

Agências de Fomento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
CAPES	120	97%
CNPq	124	100%
FINEP	62	50%
Outro (s):	0	0%
Total	124	100% *

Fonte: Elaborado pelo autor (2014) * Nesta questão o entrevistado poderia responder mais de uma alternativa

Todavia na Tabela 14 não diferencia da anterior ao questionar as agências de fomento que a instituição tem projetos de pesquisa aprovados ou em andamento atualmente. No CNPq tem 100%, 97% no CNPq e CAPES e, 50% CNPq, CAPES e FINEP concomitantemente, obedecendo da mesma forma os critérios de avaliação CAPES.

Conforme as constatações obtidas via aplicação das entrevistas, o Quadro 07 descreve a sistemática de captação de recursos adotada pelas IES pesquisadas.

Quadro 18: Sistemática de captação de recursos que o programa *stricto sensu* em administração da sua instituição costumeiramente utiliza

IES	Sistemática de Captação de Recursos Adotada
USP	“(…) Acompanha-se os editais e submetemos os projetos conforme os prazos”.
FGV/RJ	“(…) Acompanha-se os editais e submetemos os projetos conforme os prazos”.
FGV/SP	“(…) Acompanhamos os editais e submetemos os projetos conforme os prazos e, possuímos um setor para auxílio nas submissões chamado GV Pesquisa”.
UFMG	“(…) Acompanha-se os editais e submetemos os projetos conforme os prazos”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Quando foi questionado aos entrevistados sobre a existência ou não de uma sistemática de captação de recursos que o programa *stricto sensu* em administração da sua instituição costumeiramente utilizava (Quadro 18), apenas uma instituição respondeu que além de fazer um acompanhamento dos editais para submissão de projetos ou de forma individual, ou de forma coletiva (em grupo) com acompanhamento dos coordenadores quanto aos prazos dos editais possui um departamento que auxilia os docentes nas submissões dos projetos.

Quadro 19: Estratégia de captação de recursos que o programa *stricto sensu* em administração da sua instituição costumeiramente utiliza

IES	Estratégia de Captação de Recursos Adotada
USP	“(...) Submeter as agências de fomento”.
FGV/RJ	“(...) não tem uma estratégia pré-determinada, tem um estímulo para que todos
	obtenham... a melhor estratégia direta é claro... obter os critérios mínimos né, tá todo mundo orientando, todo mundo tá publicando... e aí as coisas vão acontecendo... e aí hã... então, se tivesse que dizer que há uma estratégia, seria dizer que há um estímulo a publicação e a orientação... que isso aí a gente tem estímulo direto e é... até... uma obrigação... por exemplo de orientação mínima e etc. e tal, isso tem... e aí... outro aspecto pra nós... estratégia de divulgação com os professores sempre que aparece os editais... isso eu faço a divulgação para os professores”.
FGV/SP	“(...) o que você chama de estratégia? Nós temos uma área interna que se chama GV pesquisa. O GV Pesquisa que ele dá apoio então aos professores em relação a encaminhamento de projetos, então as orientações, sobre..., por exemplo, o professor tem dúvidas... como preencher documentação para enviar, por exemplo, pra FAPESPo GV Pesquisa auxilia, então dá o suporte básico para as questões mais digamos burocráticas da submissão. Éh... ao mesmo tempo aí tem a figura do coordenador que seria eu, né, éh... que muitas vezes eu acompanho questões de prazos de editais e de informações básicas de tipos de projetos que podem ser encaminhados e, regularmente eu passo essas informações para os professores da do corpo docente, principalmente aqueles que ainda não tem nenhum projeto em andamento... hã... basicamente são esses dois pontos que orientam, um é o GV Pesquisa dando suporte e a figura do coordenador então fazendo algum tipo de <i>scanning</i> , de acompanhamento das informações sobre as agências e repassando para os professores do programa. Suporte ao encaminhamento de projetos para agências externas, acompanhante de bolsas, apoio a participação de congressos”.
UFMG	“(...) Aí tem uma questão interessante... porque é claro que a captação de recursos é essencial para todo o programa de pós-graduação, você sabe disso né... então se você disser pra mim assim... me lembra um pouco uma pesquisa que estou orientando de mestrado... que é sobre a estratégia de financiamento de <i>startup's</i> ... de empresa de base tecnológica... e na hora que você vai trabalhar a estratégia de financiamento de uma empresa dessa.. É a quem interessar possa... “oi você aí, me dá um dinheiro aí”! não há como no nosso país você ter, uma linha de ação claramente definida é muito assim... vamos ver aonde é que tem e vamos bater lá na porta, né... então, o que eu quero dizer com isso... o meu programa é bem servido pelos órgãos, né... pelos agentes financiadores CAPES e CNPq, mas nós também temos um curso de especialização que nós trabalhamos ele gera alguma receita aqui pra dentro... e também nós trazemos ou tentamos trazer... como nós trabalhamos o Business, né algumas empresas também que possam contribuir e colaborar... mas dizer assim, que temos uma estratégia claramente definida de busca de financiamento isso nós não temos não. Nós temos uma captação digamos assim, e essa captação ela é... é... solta... a gente vai na Fiat buscamos recursos, USIMINAS, na CEMIG e buscamos recursos. Agora as agências de fomento contribuem muito bem... hoje nós temos o recurso do PAX que apoio aos programas com conceito 6 e 7 que é muito valioso pra nós, o nosso programa de internacionalização que tem um financiamento robusto, nós fazemos parte do PROEX com financiamento robusto. O problema que os cursos de pós-graduação também são muito consumidores de recursos, né. Você vai verificar um congresso... o congresso é uma coisa cara né. O Enanpad por exemplo, se você colocar na ponta do lápis é um evento muito caro... com excelentes resultados, mas continua sendo caro. Se você quer editar e publicar uma revista você precisa de infraestrutura... então consome recurso”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Não há uma estratégia pré-determinada ou claramente explícita na instituição ou nos programas *stricto sensu*, como já foi comentado anteriormente. O que há é uma preocupação em atender e obter os critérios mínimos exigido pelas agências de fomento com relação a atividade permanentemente de orientação (teses, dissertações e TCCs), e publicação em revistas. Então, há um estímulo aos docentes em estar constantemente envolvido com publicações e orientações acadêmicas para cumprir os quesitos pelos quais os programas de pós-graduação são avaliados. Há também por parte dos coordenadores uma estratégia de divulgação com os professores sempre que aparecem os editais ou ainda, apenas submeter projetos as agências de fomento. Também não ficou claro se as ações de captação de recursos são realizadas individualmente ou em grupo.

Quadro 20: Realização do planejamento do volume de recursos que pretende atrair para o Programa

IES	Volume de Recursos Atraídos
USP	“(…) Não possui um planejamento apenas do projeto em específico”.
FGV/RJ	“(…) Não possui um planejamento apenas do projeto em específico”.
FGV/SP	“(…) Não possui um planejamento apenas do projeto em específico”.
UFMG	“(…) Não possui um planejamento apenas do projeto em específico”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Os programas de pós-graduação pertencentes à amostra conforme o Quadro 20 não realizam um planejamento do volume de recursos que pretendem atrair para o programa ou não mencionaram por algum motivo em particular. Apenas ficam atentos aos editais e suas exigências para submeterem seus projetos que estão alinhados com suas linhas de pesquisas e/ou necessidades de investimentos, como por exemplo, em um *software* ou manutenção de bases de dados para as pesquisas realizadas na instituição. E, não existe uma percepção dos docentes em valores já atraídos para projetos.

Quadro 21: Realização de estimativa de editais prioritários para submissão de propostas de pesquisa

IES	Editais Prioritários
USP	“(…) CNPq, CAPES e FAPESP”.
FGV/RJ	“(…) CNPq CAPES e FAPERJ”.
FGV/SP	“(…) CNPq, CAPES e FAPESP”.
UFMG	“(…) CNPq, CAPES e FAPEMIG”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A priorização existente para a submissão de editais referentes ao Quadro 21 acontece de forma a atender os editais mais frequentes, que condizem com objeto do projeto e o custo do mesmo. Para tal, as três principais agências de fomentos, CAPES, FAPES e CNPq são os mais usuais, se prioriza o edital que atende na íntegra os quesitos mencionados anteriormente e conseqüentemente os editais que o pesquisador e o projeto também atendam as exigências da agência que irá fomentar a pesquisa e ou investimento. Isso, independentemente se a submissão for feita de maneira individual ou por meio de grupo de pesquisa.

Quadro 22: Principais dificuldades para atrair recursos externos na percepção dos coordenadores de curso

(continua)

IES	Dificuldades para atrair recursos externos
USP	“(...) Mobilizar os professores para elaborar projetos”.
FGV/RJ	“(...) Na verdade nós não temos muita dificuldade assim não... acho que a medida que o programa vai... é... vai... se consolidando, as coisas vão ficando mais fáceis. A grande dificuldade na verdade é ter os critérios mínimos, né... então... pra que possa... pra que todos possam ter os pré-requisitos mínimos pra... pra demandar... uma vez que isso... saiu é uma questão de criar a cultura vamos dizer de... fazer os professores pedir, porque uma limitação que tem é que o professor pode achar que não vale a pena... porque a burocracia de justificativa de gastos, de onde pode gastar e onde não pode gastar e etc. faz com que alguns professores se acomodem se frustrem achar não válidos... tá... então você tem um desafio... e esse aí é um desafio... é... a parte burocrática é tão intensa que as vezes não vale a... que o professor diz assim óh, não, não me interessa em fazer esse pedido e por também não poder gastar naquilo que gostaria que gastasse, como pagamento para participantes... é... é... enfim, tem instituições que tornam bolsas menos a piling”.
FGV/SP	“(...) hãm.. deixa eu pensar aqui o que poderiam ser dificuldades, na questão da GV éh... acho que houve uma mudança até de postura dos pesquisadores que tem acontecido, ou seja, hãm... começam a ver da importância de ter esses recursos pra custeio, da importância de se ter bolsas adicionais, então tem uma... uma posição mais proativa por parte do pesquisador... então isso, se em alguns anos atrás não era muito presente, hoje mudou bastante. Então é quase que uma cultura, digamos assim, que foi mudando ao longo do tempo? “(...) Isso exatamente... veio... vem sendo mudada há uns cinco anos. Como já existia algum recurso interno que apoiava a pesquisa vinda do GV Pesquisa, houve um determinado momento em que os pesquisadores não viam tanta necessidade de buscar recursos externos. Lógico, o quadro mudou muito nos últimos anos, aumentou muito o número de alunos e houve maior demanda de bolsa, então, esse aumento de demanda de bolsa e nem todos os alunos tinham bolsas garantidas também levou os professores buscar de alguma forma esses recursos externamente. Éh... olhando externamente ... algumas dificuldades são muito relacionadas as questões burocráticas de encaminhamento de pesquisa, então... lógico todos eles tem uma tramitação, mas dependendo do órgão de fomento ou A, ou B, ou C tem éh,... procedimentos muito específicos e nem sempre o pesquisador conhece todos suficientemente pra conseguir encaminhar todo um projeto éh... com toda a documentação que é necessária, muitas vezes também necessário três orçamentos relacionados a equipamentos que você precisa então enfim, tem toda uma necessidade aí de preparação do projeto e de encaminhamento e de sistemas que são

Quadro 22: Principais dificuldades para atrair recursos externos na percepção dos coordenadores de curso

(conclusão)

IES	Dificuldades para atrair recursos externos
	diferentes em cada órgão destes de fomento que pode dificultar aí o pesquisador na hora de encaminhar um novo projeto. Gera certa resistência de pesquisadores as vezes achando que o esforço ou o trabalho será tão grande que ... e não ter a certeza da aprovação que muitas vezes desestimula, até a busca”.
UFMG	“(…) olha...em grande parte eu acredito que seja exatamente essa falta de disciplina nossa com relação a essa busca continua, eternamente externa... eu to falo por mim... não sei dizer se os demais estão indo muito bem obrigado... mas em relação a mim sim... e o que eu estou chamando de falta de disciplina, é acompanhar os editais, como enquadrar e como cadastrar”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Quadro 22 os entrevistados entendem que as principais dificuldades para atrair recursos externos estão diretamente ligadas a atender todos os pré-requisitos exigidos nos editais, a burocracia que por vezes é excessiva, a falta de disciplina em acompanhar prazos de abertura e prestações de contas vigentes nos editais, criar a cultura de submeter projetos de pesquisa e do recurso ser de uso exclusivo e/ou muito específico não abrangendo às vezes os interesses da instituição naquele momento. Esses entraves acabam por desestimular os docentes em está buscando os recursos nestas agências de fomento, pois a exigências muitas vezes rigorosas esbarram na incerteza de captar esses recursos, uma vez que, não é somente submetendo o projeto que o docente sairá com os recursos necessários para execução do mesmo, depende de avaliação e aprovação.

4.2.1 Estratégias de captação de recursos na percepção dos entrevistados e questionados

No Quadro 23 a seguir faz-se um comparativo entre as respostas dos docentes que responderam o questionário e os coordenadores entrevistados.

Quadro 23: Existência de uma estratégia para captar recursos externos para a instituição de ensino

(continua)

IES	Percepção dos Entrevistados	Percepção dos Questionados
USP	“(…) Submeter as agências de fomento”.	Através de Projetos de Pesquisas, parcerias com empresas, parcerias internacionais (Governos e/ou instituições de ensino), incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal.

Quadro 23: Existência de uma estratégia para captar recursos externos para a instituição de ensino

(continua)

IES	Percepção dos Entrevistados	Percepção dos Questionados
FGV/RJ	<p>“(…) não tem uma estratégia pré-determinada, tem um estímulo para que todos obtenham... a melhor estratégia direta é claro... obter os critérios mínimos né, tá todo mundo orientando, todo mundo tá publicando... e aí as coisas vão acontecendo... e aí hã... então, se tivesse que dizer que há uma estratégia, seria dizer que há um estímulo a publicação e a orientação... que isso aí a gente tem estímulo direto e é... até... uma obrigação... por exemplo de orientação mínima e etc. e tal, isso tem... e aí... outro aspecto pra nós... estratégia de divulgação com os professores sempre que aparece os editais... isso eu faço a divulgação para os professores”.</p>	<p>Através de Projetos de Pesquisas, parcerias com empresas, parcerias internacionais (Governos e/ou instituições de ensino), incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal.</p>
FGV/SP	<p>“(…) o que você chama de estratégia? Nós temos uma área interna que se chama GV pesquisa. O GV Pesquisa que ele dá apoio então aos professores em relação a encaminhamento de projetos, então as orientações, sobre..., por exemplo, o professor tem dúvidas... como preencher documentação para enviar, por exemplo, pra FAPESP o GV Pesquisa auxilia, então dá o suporte básico para as questões mais digamos burocráticas da submissão. Éh... ao mesmo tempo aí tem a figura do coordenador que seria eu, né, éh... que muitas vezes eu acompanho questões de prazos de editais e de informações básicas de tipos de projetos que podem ser encaminhados e, regularmente eu passo essas informações para os professores da do corpo docente, principalmente aqueles que ainda não tem nenhum projeto em andamento... hã... basicamente são esses dois pontos que orientam, um é o GV Pesquisa dando suporte e a figura do coordenador então fazendo algum tipo de scanning, de acompanhamento das informações sobre as agências e repassando para os professores do programa. Suporte ao encaminhamento de projetos para agências externas, acompanhante de bolsas, apoio a participação de congressos”.</p>	<p>Através de Projetos de Pesquisas, parcerias com empresas, parcerias internacionais (Governos e/ou instituições de ensino), incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal.</p>

Quadro 23: Existência de uma estratégia para captar recursos externos para a instituição de ensino

(conclusão)

IES	Percepção dos Entrevistados	Percepção dos Questionados
UFMG	<p>“(…) Aí tem uma questão interessante... porque é claro que a captação de recursos é essencial para todo o programa de pós-graduação, você sabe disso né... então se você disser pra mim assim... me lembra um pouco uma pesquisa que estou orientando de mestrado... que é sobre a estratégia de financiamento de startup’s... de empresa de base tecnológica... e na hora que você vai trabalhar a estratégia de financiamento de uma empresa dessa.. é a quem interessar possa... “oi você aí, me dá um dinheiro aí”! não há como no nosso país você ter, uma linha de ação claramente definida é muito assim... vamos ver aonde é que tem e vamos bater lá na porta, né... então, o que eu quero dizer com isso... o meu programa é bem servido pelos órgãos, né... pelos agentes financiadores CAPES e CNPq, mas nós</p>	<p>Através de Projetos de Pesquisas, parcerias com empresas, parcerias internacionais (Governos e/ou instituições de ensino), incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal.</p>
	<p>também temos um curso de especialização que nós trabalhamos ele gera alguma receita aqui pra dentro... e também nós trazemos ou tentamos trazer... como nós trabalhamos o Business, né algumas empresas também que possam contribuir e colaborar... mas dizer assim, que temos uma estratégia claramente definida de busca de financiamento isso nós não temos não. Nós temos uma captação digamos assim, e essa captação ela é... é... solta... a gente vai na Fiat buscamos recursos, USIMINAS, na CEMIG e buscamos recursos. Agora as agências de fomento contribuem muito bem... hoje nós temos o recurso do PAX que apoio aos programas com conceito 6 e 7 que é muito valioso pra nós, o nosso programa de internacionalização que tem um financiamento robusto, nós fazemos parte do PROEX com financiamento robusto. O problema que os cursos de pós-graduação também são muito consumidores de recursos, né. Você vai verificar um congresso... o congresso é uma coisa cara né. O Enanpad por exemplo, se você colocar na ponta do lápis é um evento muito caro... com excelentes resultados, mais continua... sendo caro. Se você quer editar e publicar uma revista você precisa de infraestrutura... então consome recurso”.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O que se percebe ao analisar as respostas são indícios de que não há de fato uma estratégia previamente definida na percepção dos entrevistados. Para a percepção dos docentes a estratégia seria através de projetos de pesquisas, parcerias com empresas, parcerias internacionais (Governos e/ou instituições de ensino) e incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal. E, não há uma divisão por instituição no Quadro 23 na percepção dos questionados por terem respondido um questionário semiestruturado com respostas fechadas, resultando numa convergência de ideias referentes à estratégia. Porém, a divergência entre docentes e coordenadores em suas percepções talvez se deva a percepção que cada um tem em relação à estratégia ou a ferramenta de estratégia a ser usada para captar o recurso. Pois, os coordenadores mencionaram as mesmas atividades e parcerias que os docentes, mas não como uma estratégia previamente definida coletivamente, mas de forma individual. O que é notório também, principalmente nos coordenadores, devido a um maior contato, e este ter sido feito de forma visual ou presencial, é a existência de uma expressão de cansaço. Nenhum coordenador ou docente se manifestou sobre, mas a percepção ao se realizar este trabalho e, de certa maneira é compreensível por haver muitas atribuições intrínsecas a docência e ainda mais quando o docente tem um envolvimento maior no administrativo da instituição. Ou seja, ele tem muitas vezes a sala de aula, orientações de teses, dissertações, TCC'S e projetos, e ainda tem que produzir publicações. Essas atribuições todas e mais a carga de exigências de cada atividade exercida por ele e ainda, mais a preocupação de captar recursos com editais exigentes também, acaba desanimando-o nesta última atividade. Nestes casos não depende somente de disciplina, mas de motivação também.

4.3 ORIGEM DOS RECURSOS QUE FINANCIAM OS PROJETOS DESENVOLVIDOS PELOS DOCENTES DOS PROGRAMAS CAPES CONCEITOS 6 E 7

Este capítulo descreve a origem dos recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes dos programas CAPES Conceitos 6 e 7, as agências que fomentam com frequência os programas de pós-graduação e como acessá-las.

Tabela 15: Entidades bancárias que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino, especificamente aos programas *Stricto Sensu*

Entidades bancárias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Banco do Brasil	0	0%
BNDES	0	0%
CAIXA	0	0%
Outra (s):	0	0%
Não respondeu	124	100%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Ao questionar quais entidades bancárias que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino, mais especificamente os programas *Stricto Sensu* 100% não responderam. Neste tópico pode ser considerado o não entendimento do docente quanto o sentido do questionamento, ou o não uso destas entidades propriamente dito, ou ainda, o “medo” de compartilhar as fontes de recursos financeiros e ter que “disputar” com mais uma IES para obter o recurso.

Tabela 16: Forma de acesso às entidades bancárias

Acesso	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Chamada Pública e/ou Edital	0	0%
Mala Direta	0	0%
Parceria entre o Banco e Instituição de Ensino (subvenção)	0	0%
Outro (a):	0	0%
Não respondeu	124	100%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Na Tabela 16 também 100% não responderam, uma vez que, complementa o questionamento da tabela anterior dando coerência a falta de resposta de ambos os itens. Isto denota que o programa de pós-graduação ou os pesquisadores não utilizam de fato estas fontes, ou não há nestas agências recursos destinados as IES e/ou PPGs.

Tabela 17: Empresas públicas e/ou privadas que financiam projetos de pesquisa da instituição de ensino, especificamente aos programas *Stricto Sensu*

(continua)

Instituições/Empresas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz	0	0%
Natura	0	0%
Gerdau	0	0%

Tabela 17: Empresas públicas e/ou privadas que financiam projetos de pesquisa da instituição de ensino, especificamente aos programas *Stricto Sensu*

(conclusão)		
Instituições/Empresas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Oi	0	0%
Petrobras	0	0%
Outros (as):	48	39%
Não respondeu	76	61%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Em relação às empresas públicas e/ou privadas que financiam projetos de pesquisa das instituições de ensino, em específico aos programas *Stricto Sensu*, 38% dos docentes responderam que a FIA - Fundação Instituto de Administração tem financiado seus projetos, incluindo despesas de pessoal e equipamentos. Já 61% dos docentes não responderam e pode está associado a falta de ciência da possibilidade que incluir despesas de pessoal ou equipamentos para manutenção ou aquisição para os Programas de pós-graduação.

Tabela 18: Forma de acesso às empresas públicas e/ou privadas

Acesso	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Mala Direta	0	0%
Chamada Pública e/ou Edital	0	0%
Parcerias em Projetos afins	0	0%
Doações Espontâneas	0	0%
Não respondeu	124	100%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Na intenção de saber as formas de acesso às empresas públicas e/ou privadas 100% não responderam, com isso, não deixa claro como que o recurso da FIA é angariado e que processo é adotado, o mais provável que seja uma parceria entre as duas instituições.

Tabela 19: Organizações internacionais que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino

Organizações	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Education USA	0	0%
Embaixadas. Qual (is)?	0	0%
ulbright Brasil	8	6%
Outra(s):	0	0%
Não respondeu	116	93%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Quanto as possíveis organizações internacionais que financiam projetos de pesquisa para as instituições de ensino no Brasil, 93% não responderam e 6% indicaram a *Fulbright* Brasil que oferece bolsas de estudos para brasileiros e norte-americanos estudantes de graduação, de pós-graduação, professores, pesquisadores e profissionais em todas as áreas do conhecimento.

Tabela 20: Forma de acesso às organizações internacionais

Acesso	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Parcerias Internacionais (Governos e/ou instituições de ensino)	10	8%
Chamada Pública e/ou Edital	10	8%
Outro (a):	0	0%
Não respondeu	104	84%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Para complementar a questão anterior, a forma de acesso às organizações internacionais descritas na Tabela 18 com 8% de frequência relativa parcerias internacionais (Governos e/ou instituições de ensino) e chamada pública e/ou edital concomitantemente. Porém, 84% dos docentes não responderam esta pergunta.

Tabela 21: Quanto à percepção dos pesquisados a efetividade das estratégias de captação de recursos adotadas pela instituição de ensino

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	124	100%
Não	0	0%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Entretanto, ao perguntar da percepção dos pesquisados quanto a efetividade das estratégias de captação de recursos adotadas pela instituição de ensino, 100% respondem ser efetivas e ao se questionar, por que, os docentes responderam que ao contar com os recursos da FIA que, por exemplo, pagam os salários de 3 funcionárias da secretaria de pós-graduação há mais de 20 anos, além de suprir as necessidades de recursos para outras finalidades, mas 62% não responderam esta questão.

Conforme os entrevistados são possíveis constatar os editais que costumeiramente são acessados pela IES.

Quadro 24: Editais de pesquisa que costumeiramente são encaminhadas as propostas de pesquisa da instituição

IES	Editais de pesquisa acessados
USP	“(…) ah... CAPES, CNPq, FINEP e FAPESP”.
FGV/RJ	“(…) É... CAPES e CNPq... e FAPERJ também”.
FGV/SP	“(…) Bom, aí tem vários né, mas assim, os mais usuais, são os editais universais, éh..., do CNPq, hã..., alguns editais específicos da CAPES, que são editais direcionados, por exemplo, a questões de ensino e pesquisa, hã... e também existe um direcionamento muito forte pra FAPESP que é a Fundação de Amparo a Pesquisa aqui do Estado de São Paulo. Então são estes três principais.
UFMG	“(…) Aqui a gente faz CAPES, CNPq e FAPEMG, né... FINEP eu particularmente nunca encaminhei.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Conforme o Quadro 24 acima os editais de pesquisa que costumeiramente são encaminhadas as propostas de pesquisa da instituição são CNPq, CAPES, FAPESP e FINEP. Os três primeiros com maior ênfase devido a “cobertura” que os editais destas instituições possuem também serem maiores e proporcionarem uma diversidade de projetos tanto em pesquisa acadêmica, como em investimentos em *softwares*, *hardwares*, base de dados para pesquisas e bolsas de estudos facilitando a inserção acadêmica dos discentes.

Quadro 25: Editais de pesquisa em que há projetos de pesquisa aprovados e em andamento atualmente na instituição

IES	Editais de pesquisa onde há projetos aprovados
USP	“(…) CNPq, CAPES, FAPESP e FINEP”.
FGV/RJ	“(…) CNPq CAPES e FAPERJ”.
FGV/SP	“(…) CNPq, CAPES, FAPESP e FINEP”.
UFMG	“(…) CNPq, CAPES e FAPEMIG”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

De acordo com o Quadro 25 os editais de pesquisa em que há projetos de pesquisa aprovados e em andamento atualmente nas instituições são nas agências de fomento CNPq, CAPES, FAPESP e FINEP. Com uma ressalva que no FINEP tem menos conforme já fora dito anteriormente, as outras agências atendem mais requisitos de interesse dos docentes.

Quadro 26: Fontes que financiam as bolsas de estudos para os alunos

IES	Fontes que financiam bolsas de estudo
USP	“(…) CAPES e CNPq”.
FGV/RJ	“(…) O CNPq e a CAPES”.
FGV/SP	“(…) As duas principais agências para este fim... então o CNPq e a CAPES”.
UFMG	“(…) Éh... basicamente CAPES e CNPq, né”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Quadro 26 foi inserido as fontes que financiam as bolsas de estudos para os alunos que mais foram comentadas nas entrevistas. Apesar de não haver nenhum questionamento diretamente sobre o assunto, foram citadas quando comentavam dos benefícios oriundos da captação de recursos nestas agências. Neste caso não está sendo mencionado que são as únicas e exclusivas agências de fomento que reverterem os recursos dos projetos em bolsa de estudo, mas o que foram citados e/ou lembrados no momento da entrevista.

Quadro 27: Entidades bancárias que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino

IES	Entidades bancárias que financiam projetos
USP	“(…) No momento nenhuma entidade bancária”.
FGV/RJ	“(…) Não há financiamento de projetos de pesquisa por parte de entidade bancária”.
FGV/SP	“(…) No momento não possui nenhuma entidade bancária financiando projetos de pesquisa”.
UFMG	“(…) desconheço que haja algum projeto de pesquisa financiada na pós-graduação financiada por entidade bancária”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Em relação às entidades bancárias que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino, todos os entrevistados não mencionaram nenhuma entidade bancária que no momento estariam financiando algum projeto. Os docentes também não souberam responder se há algum projeto financiado por entidades bancárias no presente momento na instituição de ensino. E, ambos coordenadores e docentes não sabem ao certo como acessar está entidades com a finalidade de financiar um projeto de pesquisa.

Quadro 28: Empresas privadas que financiam projetos de pesquisa da instituição de ensino

IES	Empresas privadas que financiam projetos
USP	Não mencionou nome de empresa
FGV/RJ	“(…) nós temos alguma coisa, mas com empresas é... praticamente nada... no acadêmico praticamente nada”.
FGV/SP	“(…) também tem algumas que são é... de empresas, algumas também de instituições de fora do Brasil é... mas assim, a questão é que empresas de fato é importante, ou associações empresariais... agora, essa questão conflitua um pouco com hã... com o sistema de avaliação da CAPES, porque o sistema de avaliação da capes incentiva a captação em órgãos de fomentos e nem sempre então... quando há uma captação de empresa ela então, não atenderia a esse quesito que a CAPES define, né. Mas nós temos ao mesmo tempo professores que realmente captam diretamente de empresas e de associações de empresas e, tem projetos mais aplicados.
UFMG	“(…) nós temos alguma coisa, mas nada muito expressivo”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Quadro 28 as instituições não mencionaram de fato quais são as empresas privadas que financiam projetos de pesquisa da instituição de ensino, ou se tem alguma empresa privada que financia de forma fixa durante algum período. Porém, UFMG ao mencionar que batem de porta em porta solicitar recursos lembrou-se da FIAT que foi parceira em um projeto. Como dito anteriormente em entrevista o coordenador dá o exemplo sobre a estratégia de financiamento de *startup's* que tem que ver aonde é que tem recursos e ir bater a porta da empresa.

Quadro 29: Organizações internacionais que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino

IES	Organizações internacionais
USP	Não mencionou nome da organização
FGV/RJ	Não mencionou nome da organização
FGV/SP	Fulbright
UFMG	Não mencionou nome da organização

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Neste Quadro 29 verifica-se que apenas uma instituição mencionou uma organização internacional que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino. Na verdade a Fulbright é uma comissão para intercâmbio educacional entre os Estados Unidos e o Brasil em modalidade de bolsas de estudos para brasileiros e norte-americanos estudantes de graduação, de pós-graduação, professores, pesquisadores e profissionais em todas as áreas do conhecimento. O acesso é feito por edital publicado pela CAPES, porém o próprio site da Fulbright direciona e das às informações necessárias.

Quadro 30: Outro tipo de organização com os quais a instituição de ensino possui parceria para captar recursos para desenvolver os seus projetos de pesquisa

IES	Outras instituições parceiras da IES
USP	Não mencionou nome de instituições parceiras
FGV/RJ	Não mencionou nome de instituições parceiras
FGV/SP	Não mencionou nome de instituições parceiras
UFMG	“(…) Secretaria do Estado de Saúde de Minas Gerais”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Neste Quadro 30 visualiza-se que além dos editais públicos, entidades bancárias, empresas privadas, organismos internacionais, há outros tipos de organizações com os quais duas das instituições de ensino da amostra possuem parcerias para captar seus recursos e desenvolver os seus projetos de pesquisa. A Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais possui uma parceria com a instituição de ensino onde subsidia pesquisas de desenvolvimento

institucional dentro da própria secretaria. Conforme as palavras do coordenador da UFMG “é uma linha de pesquisa e desenvolvimento institucional junto a outras instituições, não é consultoria... é pesquisa e desenvolvimento institucional, por exemplo, a secretaria do estado da saúde, lá a secretaria do estado da saúde hoje financia pra gente projetos de pesquisa aqui dentro. Isso é bom, você escapa um pouco das agências de fomentos... dá um *upgrade* no financeiro e também faz com que criamos parceiros e, induz a produção acadêmica por meio destas pesquisas”.

4.4. ORIGEM DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS E QUESTIONADOS

No quadro a seguir foi feita a comparação das fontes de captação de recursos externos na percepção dos entrevistados e questionados:

Quadro 31: Fontes para captar recursos externos para a instituição de ensino

IES	Percepção dos Entrevistados	Percepção dos Questionados
USP	CNPq, CAPES, FAPESP	CNPq, CAPES, FAPEMIG e FINEP
FGV/RJ	CNPq, CAPES, FAPERJ	CNPq, CAPES, FAPEMIG e FINEP
FGV/SP	CNPq, CAPES, FAPESP, FINEP, FIA e <i>Fulbriht</i>	CNPq, CAPES, FAPESP, FINEP, FIA, Petrobrás e <i>Fulbriht</i>
UFMG	CNPq, CAPES, FAPEMIG, FINEP, FIAT e Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais	CNPq, CAPES, FAPEMIG e FINEP

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Quadro 31 ao comparar as fontes para captar recursos externos para a instituição de ensino entre percepções dos entrevistados e dos questionados, visualiza-se pequenas divergências, efeito até mesmo, por trocas ocasionadas de coordenadores que ainda não tinham o contexto total das pesquisas realizadas pelo os seus coordenados. Ou ainda, por falta de uma estratégia e/ou processo claramente definidos para captar recursos. Porém, a pesquisa saiu dentro do esperado e das informações que se possuía de possibilidades de agências de fomentos ao evidenciar a supremacia das agências CAPES, CNPq, FAPES e até mesmo do FINEP, mesmo sendo menos usado.

4.5 IMPACTO QUE OS RECURSOS CAPTADOS PROPORCIONAM AS IES

Este capítulo descreve os impactos que os recursos captados proporcionam as IES/PPGAs, os principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação, as agências

que mais favorecem a captação para a realização de pesquisas nos programas de pós-graduação *stricto-sensu* em administração e aspectos a serem observados por pesquisadores para conseguir captar recursos em editais competitivos.

Tabela 22: Os impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu*.

Impactos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Amplia as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento	8	6%
Aumenta a capacidade de investimento Tecnológico	3	2%
Aproxima mais os PPGs das Empresas, Instituições e Comunidade	8	6%
Auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs	8	6%
Outros:	0	0%
Todos os itens anteriores	97	78%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Quanto aos impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu* na Tabela 22 demonstra que 78% relatam que ampliam as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento, aumentam a capacidade de investimento Tecnológico, aproximam mais os PPGs das Empresas, Instituições e Comunidade, auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs. Para 6% dos docentes ampliam as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento, aproximam mais os PPGs das Empresas, Instituições e Comunidade, Auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs. E, 2% acreditam que apenas aumenta a capacidade de investimento Tecnológico.

Tabela 23: Os principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos

Benefícios	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sustentabilidade Financeira	2	2%
Tranquilidade para desenvolvimento de pesquisas	2	2%
Motivação para realização projetos	0	0%
Outros:	0	0%
As três alternativas anteriores.	120	97%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Para os docentes os principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos com 97% sustentabilidade financeira, tranquilidade para desenvolvimento de

pesquisas e motivação para realização projetos consequentemente e 2% alegam que os ganhos são apenas Sustentabilidade Financeira e Tranquilidade para desenvolvimento de pesquisas. A tabela 23 deixa visível que os principais ganhos são a sustentabilidade e prosperidade da IES.

Tabela 24: Agências de fomento que mais favorecem para a captação de recursos para a realização de pesquisa em programas *Stricto Sensu* com conceitos 6 e 7

Agências de Fomento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
CAPES	100	81%
CNPq	100	81%
FINEP	0	0%
FAPES	100	81%
Outras:	0	0%
Não respondeu	24	19%
Total	124	100% *

Fonte: Elaborado pelo autor (2014) * Nesta questão o entrevistado poderia responder mais de uma alternativa

De acordo com a Tabela 24 as agências de fomento que mais favorecem para a captação de recursos para a realização de pesquisa em programas *Stricto Sensu* de excelência no Brasil, são CAPES, CNPq e FAPES com 81% de frequência relativa. Não responderam está questão 19% dos docentes.

Tabela 25: Aspectos mais importantes a serem observados pelo pesquisador (sênior ou iniciante) para conseguir captar recursos em editais competitivos na visão dos pesquisados

Aspectos importantes	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Projetos Bem Elaborados	0	0%
Cumprimento dos requisitos exigidos em edital	0	0%
Cumprimento de Prazos exigidos	0	0%
Currículo dos envolvidos no Projeto	0	0%
Todos os itens acima	124	100%
Outros. Quais?	0	0%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Segundo a Tabela 25 os aspectos mais importantes a serem observados pelo pesquisador (sênior ou iniciante) para conseguir captar recursos em editais competitivos na visão dos docentes com 100% de frequência relativa, projetos bem elaborados, cumprimento dos requisitos exigidos em edital, cumprimento de Prazos exigidos e currículo dos envolvidos no projeto.

De acordo com a percepção dos entrevistados, foi possível descrever as estratégias de captação de recursos adotadas pelas IES, conforme Quadro 32 abaixo.

Quadro 32: Estratégias de captação de recursos adotadas pela instituição de ensino são efetivas

IES	Estratégias de Captação de Recursos Adotadas
USP	“(…) de certa forma a captação acontece, mas não dá pra se dizer que é fruto de uma estratégia efetiva”.
FGV/RJ	“(…) não dá pra dizer que as captações dos recursos são decorrentes de uma estratégia efetiva”.
FGV/SP	“(…) não há uma estratégia claramente definida, mas a captação do recurso se realiza”.
UFMG	“(…) a captação ocorre, mas não é fruto de uma estratégia”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Conforme Quadro 32, na percepção dos coordenadores não dá para dizer que os recursos angariados pelas instituições se originam de estratégias eficientes ou não. Mas eles captam os recursos conformes suas necessidades e ideias de projetos de pesquisas, e citam que as agências suprem quase sempre suas necessidades. Em relação a efetividade, concordam que se houvesse um planejamento o êxito aumentaria com certeza, pois da forma que é feito hoje, há bastante projetos que não são aprovados. Porém, essa aprovação ou desaprovação também está relacionada com fatores do tipo: currículo do pesquisador, relevância da pesquisa, cumprimento dos requisitos impostos nos editais, viabilidade econômica financeira do projeto, período de tempo em que o pesquisador concluiu o doutorado, se o professor levou alunos do *stricto sensu* para defesa, número de alunos orientandos que defenderam no último triênio, etc.

Quadro 33: Impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu*

(continua)

IES	Impactos dos Recursos Captados
USP	“(…) Viabilizam projetos, ajudam a desenvolver novos conhecimentos e teorias e ajudam na formação de novos pesquisadores”.
FGV/RJ	“(…) O impacto social diria que é... é... correlacionado com o tipo de pesquisa que o professor faz, né... nosso professor tá... se as pesquisas tão com enfoque mais aplicado no social direto, esse impacto é direto... agora nós temos um projeto que se aprovado... no qual faço parte, mas não sou o pesquisador é... principal... mas é um projeto pra estudo do comportamento em áreas menos favorecidas... então, é um projeto que envolve ONGs na favela da Maré... enfim, então o impacto social deste projeto... é claro... outros tem projetos que são projetos mais teóricos, então aí o impacto social é menor, mas varia de acordo com o tipo de projeto. A questão financeira ele... ele é sempre benéfico que... entra recurso que é bem vindo”.
FGV/SP	“(…) acho assim, que o principal impacto é a qualificação da pesquisa, você tem aí mais recursos pra fazer pesquisa de campo, você tem também equipamentos mais adequados, softwares então, também atualizados para analisar, por exemplo, éh... o

Quadro 33: Impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu*

(conclusão)

IES	Impactos dos Recursos Captados
	<p>NVIVO, o ATLAS TI ou SPSS, então todos esses tipos de recursos são possíveis de buscar nos editais. Outra impactação importante vem a questão das bolsas, nós somos uma instituição não pública, então... instituição que precisa... que busca recursos através da matrícula pra se manter ... Nós recebemos algumas bolsas CAPES e CNPq, mas elas não atendem todo o nosso corpo discente hoje, e sendo uma instituição que hoje está em São Paulo e atrai alunos do Brasil inteiro e até mesmo de fora do Brasil éh.... ter bolsa pra eles é fundamental, então assim, quando se consegue bolsas adicionais vindas de projetos sempre são importantes pra a questão de manutenção de alunos e principalmente de alunos que são de fora do Estado de São Paulo. O terceiro ponto que acho que é importante também é essa captação de recursos permite é... uma interação maior com os pares, principalmente em relação a... a um primeiro momento a própria dinâmica da pesquisa, ou seja, muitas vezes você está fazendo com grupos de pesquisadores, então, o projeto permite essa interação para o seu desenvolvimento e depois já com os seus resultados é... são os recursos para a participação em eventos. Então hoje a GV tem aí uma participação intensa em eventos no Brasil e fora do Brasil, muitas vezes com recursos também vindos destes editais e até mesmos os alunos conseguem participar... a FAPESP tem uma linha, um tipo de apoio relacionados a bolsas que eles concedem pra alunos de doutorado principalmente... que também é... abrangem a questão de participação em eventos, então aluno de doutorado pode, por exemplo, participar de um evento fora do Brasil com recursos de projeto. Então acho que são esses três pontos aí... que eu considero são esses o impacto que os recursos tem no programa”.</p>
UFMG	<p>“(...) ah não... aí quando o recurso entra... aí a gente múltipla ele, né... nós temos programas aqui dentro... com relação à bolsa, de envolvimento de alunos nossos a pesquisa, na própria pesquisa, na formação de pesquisadores... as universidade todas mineira tem... na perspectiva social nós, temos Minter, acabamos recentemente um Dinter com parceria com a Iphan temos dinter para Amazônia, então assim, o dinheiro que entra é bem multiplicado... isso posso dizer no meu programa nós orgulhamos disso... nós além disso, se formos na perspectiva social bem pé no chão, nós temos um programa de solidariedade, mais precisamente um professor nosso aqui que desenvolve no sábado pela manhã, ele que se envolve mais nisso, que trabalha com pessoas de baixa renda ou em perigo, né... com aulas de inglês, contabilidade familiar, finanças familiares, com aulas de reforços... então hoje ele tá trabalhando bem com 1.500 é... é... vamos chamar de alunos, né... com uns 150 colaborados e outros alunos voluntários do projeto, né... então nessa perspectiva social eu acredito sim que nosso departamento multiplica bem os recursos que chegam aqui... há muita prestação de contas, nós por sermos uma entidade federal nós temos que prestar conta de todos os recursos que entram, então nós temos que aprovar orçamentos, comprovar orçamentos e aprovar nas diversas instâncias, né... primeiro passa pelo colegiado da pós graduação, depois para o câmara departamental e depois para congregação da faculdade... isso aí nós temos que seguir porque o ministério público não brinca com a gente, né”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Quadro 33 quanto aos impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu* todas as instituições na percepção dos coordenadores (entrevistados) foram convergentes na ideia de que os impactos foram o aumento na qualidade da pesquisa, aquisição e manutenção de equipamentos, softwares e base de dados, aumento e/ou manutenção na oferta de bolsas de estudo,

maior interação com os pares devido ao desenvolvimento de pesquisas, proporciona o desenvolvimento de projetos sociais as classes menos favorecidas e possibilita a oferta de Minter e Dinter. Na percepção dos questionados (docentes), difere muito pouco, talvez, somente a terminologia, ou seja, para eles os impactos são: a ampliação das possibilidades de pesquisas e desenvolvimento; o aumento da capacidade de investimento tecnológico; a aproximação maior entre os PPGS e as empresas, instituições e comunidade e; auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs,

Quadro 34: Principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos

IES	Ganhos decorrentes da Captação de Recursos
USP	“(…) Ajudam a desenvolver novo conhecimento e teoria, e ajudam na formação de novos pesquisadores”.
FGV/RJ	“(…) Como dito antes não há uma estratégia formal, mas é... ser possuidor dos critérios mínimos exigidos nos... editais se ganha possibilidades maiores de seu projeto ser aprovado e, conseqüentemente os benefícios previstos nele”..
FGV/SP	“(…)bolsas, participação em eventos, qualidade da pesquisa, a participação em rede de pesquisadores acho que são os quatros pontos aí mais importantes”.
UFMG	“(…) Formar o meu pesquisador com todo o seu potencial... é você ver que entra recurso aqui e sai um cara bom pra caramba lá na frente... eu acredito que o nosso egresso de doutorado... ele é um egresso muito bem formado”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Quadro 34 os coordenadores (entrevistados) percebem que os principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos são: a ajuda no desenvolvimento de novos conhecimentos e teorias; na formação de novos pesquisadores; ao se atingir os critérios exigidos pelas agências de fomento, então, o aumento das possibilidades de aprovação do projeto de pesquisa; bolsas, participação em eventos, qualidade da pesquisa e a participação em rede de pesquisadores e; formar o pesquisador com todo o seu potencial. Já os questionados (docentes) percebem que os principais ganhos são: a sustentabilidade financeira; a tranquilidade para desenvolvimento de pesquisas, pois, ao ser aprovado o projeto de pesquisa e/ou de investimento possuirá recurso financeiro para execução do mesmo e; motivação para realização projetos, tanto por possuir o recurso para trabalhar, quanto o simples reconhecimento de sua pesquisa será de grande valia e contribuirá cientificamente.

Quadro 35: Principais oportunidades de captação de recursos existentes

(continua)

IES	Oportunidades de Captação de
USP	“(…) As agências de fomento CAPES, CNPq, FAPES, FINEP; as parcerias com empresas públicas, privadas ou ONGs; instituições internacionais”.
FGV/RJ	“(…) As agências de fomento CAPES, CNPq, FAPES, FINEP; as parcerias com empresas públicas, privadas ou ONGs; instituições internacionais”.

Quadro 35: Principais oportunidades de captação de recursos existentes

(conclusão)

IES	Oportunidades de Captação de
FGV/SP	“(…) As agências de fomento CAPES, CNPq, FAPES, FINEP; as parcerias com empresas públicas, privadas ou ONGs; instituições internacionais, por exemplo, Fulbright”.
UFMG	“(…) As agências de fomento CAPES, CNPq, FAPES, FINEP; as parcerias com empresas públicas, privadas ou ONGs; instituições internacionais tais como: Fulbright, Bill & Melinda Gates, etc”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Quadro 35 ao falar das principais oportunidades de captação de recursos existentes, ambos, coordenadores e docentes possuem a mesma percepção ao sugerirem as agências de fomento: CAPES, CNPq, FAPES, FINEP; as parcerias com empresas públicas, privadas ou ONGs; instituições internacionais tais como: Fulbright, Bill & Melinda Gates, etc. E ainda, comentam que o diferencial de um para outro são os critérios de avaliação, valores liberados e forma de aplicação destes valores no projeto e exigências burocráticas.

Quadro 36: Aspectos mais importantes para conseguir captar recursos em editais competitivos na percepção dos questionados

IES	Aspectos importantes salientados pelos pesquisados
USP	“(…) projetos bem elaborados; cumprimento dos requisitos exigidos em edital; cumprimento de prazos exigidos e; currículo dos envolvidos no projeto”.
FGV/RJ	“(…) projetos bem elaborados; cumprimento dos requisitos exigidos em edital; cumprimento de prazos exigidos e; currículo dos envolvidos no projeto”.
FGV/SP	“(…) projetos bem elaborados; cumprimento dos requisitos exigidos em edital; cumprimento de prazos exigidos e; currículo dos envolvidos no projeto”.
UFMG	“(…) projetos bem elaborados; cumprimento dos requisitos exigidos em edital; cumprimento de prazos exigidos e; currículo dos envolvidos no projeto”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Na percepção dos docentes os aspectos mais importantes para conseguir captar recursos em editais competitivos é possuir todos os critérios de exigência de cada edital e possuir um projeto bem elaborado; cumprir os requisitos exigidos em edital; cumprir de prazos exigidos e; possuir um bom currículo (publicações e orientações de teses, dissertações e tccs) dos envolvidos no projeto.

Quadro 37: Entidade de ensino leiga na captação de recursos, quais são os cuidados que deve tomar para acessar recursos na percepção dos entrevistados

IES	Cuidados que devem ser adotados para realização da captação de recursos
USP	“(...) Acompanhar os editais e elaborar projetos inovadores”.
FGV/RJ	“(...) hã... é... primeiro ter um bom currículo, forme um bom currículo que não adianta submeter senão tiver um bom currículo e depois converse com pessoas que já passaram por esse processo e que já tiveram seus projetos aceitos... até pra pegar os projetos deles e dar uma olhada de como eles fizeram, como eles formataram que isso pode auxiliar bastante”.
FGV/SP	“(...) o primeiro aspecto assim... tem que... o primeiro ponto tem que ter aí em mãos um bom projeto. O que é um bom projeto? É um que tenha relevância social e também uma relevância, éh... científica... esse bom projeto então... além desta questão da relevância ele tem que ser bem estruturado, ou seja, você tem que ter uma boa revisão éh... teórica sobre o tema que você está pesquisando... um ponto que sempre é avaliado em qualquer agencia de fomento é se o objetivo é claro e se ele é factível de ser atendido dentro dos prazos determinados, então esse é um cuidado central, né... deixar bem claro o que você quer fazer e encima do que você quer fazer é possível... o prazo que você informa é possível, éh... realizar aquela pesquisa... tem que ter também um certo cuidado em relação ao orçamento... um orçamento dentro de valores esperados... é sempre avaliado pela agência essa questão do orçamento, se está adequado. E, por fim, tem aí um processo que é de construção da carreira de pesquisador, né... então qualquer agência de pesquisa, ela analisa a sua história pregressa como pesquisador... e então, desde cedo pra quem realmente pretende optar por essa carreira de pesquisador, tem que ter qualidade na publicação... publicar em bons periódicos, ter a certa coerência em relação ao tema em que ele pesquisa... então assim, o que você pesquisou ao longo da tua carreira de pesquisador, mesmo que ela seja nova ou tá saindo do doutorado ou qualquer coisa desse tipo... se espera que teu projeto de pesquisa esteja de alguma forma ligado a algo que você pesquisou em seu mestrado ou doutorado, enfim, durante a sua vida, né... Lógico que em algum momento você pode ter um ponto de inflexão e buscar novos temas, mas nenhum pesquisador pode tá constantemente mudando o foco de sua pesquisa... o que demonstra aí um inconsistência em relação a carreira de pesquisador, né... então acho que seria os dos pontos centrais... uma é o projeto, falando de forma resumida... a qualidade do projeto e o outro é a carreira do pesquisador. São os dois pontos que são avaliados por qualquer agencia de fomento
UFMG	“(...) Bom aí... aí não é uma dica, é mais uma exigência, o pesquisador tem que trabalhar na fronteira do conhecimento, então é óbvio ele tem que tá por dentro do <i>mainstream</i> conhecer o assunto na ponta, rigidez metodologia, robustez metodológica... então não é bem uma dica, né... é o essencial... é trabalhar na fronteira do conhecimento, é conhecer o <i>mainstream</i> , rigidez metodológica, robustez metodológica... aí eu não vejo muito a possibilidade de você falhar na obtenção de recursos... embora, tenha um vetor aí que aglutina essa coisa toda que chama escrita, né... escrever eu costumo dizer que... escrever é um negócio aborrecido, né... a escrita ela tem uma arte, né... essa passagem das ideias... então se você aglutinar tudo isso com uma escrita consistente... eu não vejo muita forma de você perder não... eu você como... um ponto que estou cobrando dos meus alunos... mas aí e que não se aplica muito aí... uma dica que dou aos meus alunos, mas não se aplicando muito aí... de hoje em diante escreva todos os seus artigos, <i>paper's</i> em inglês, comece a escrever em inglês... para o administrador ele tem que falar em inglês, escrever em inglês, comunicar em inglês... infelizmente... não adianta você falar que eu tenho um português maravilhoso... ótimo, comece a ter um inglês maravilhoso... essa é uma dica, mas isso não se aplica a projetos de pesquisa”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Na percepção dos coordenadores para uma entidade de ensino leiga na captação de recursos, os cuidados que devem ser tomados ao acessarem recursos são: acompanhar os editais e elaborar projetos inovadores; ter um projeto de qualidade; trabalhar na fronteira do conhecimento, conhecer o *mainstream*, possuir rigidez e robustez metodológica, aliados com uma escrita consistente. Assim, o pesquisador ou instituição terá maior assertividade e conseqüentemente, a aprovação de seus projetos e recursos para executá-los, tornando a IES e o docente que esta iniciando a submissão de propostas para captação de recursos mais competitivos nos nesses processos.

4.5.1 Impactos da captação de recursos na percepção dos entrevistados e questionados

No Quadro 38 a seguir se descreve os impactos da captação de recursos na percepção dos entrevistados e questionados de forma comparativa.

Quadro 38: Impactos da captação de recursos externos para a instituição de ensino na percepção dos entrevistados e questionados

(continua)

IES	Percepção dos Entrevistados	Percepção dos Questionados
USP	“(...) Viabilizam projetos, ajudam a desenvolver novos conhecimentos e teorias e ajudam na formação de novos pesquisadores”.	A ampliação das possibilidades de pesquisas e desenvolvimento; o aumenta a capacidade de investimento tecnológico; a aproximação maior entre os ppgs e as empresas, instituições e comunidade e; auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs,
FGV/RJ	“ (...) O impacto social diria que é... é... corelacionado com o tipo de pesquisa que o professor faz, né... nosso professor tá... se as pesquisas tão com enfoque mais aplicado no social direto, esse impacto é direto... agora nós temos um projeto que se aprovado... no qual faço parte, mas não sou o pesquisador é... principal... mas é um projeto pra estudo do comportamento em áreas menos favorecidas... então, é um projeto que envolve Ongs na favela da Maré... enfim, então o impacto social deste projeto... é claro... outros tem projetos que são projetos mais teóricos, então aí o impacto social é menor, mas varia de acordo com o tipo de projeto. A questão financeira ele... ele é sempre benéfico que... entra recurso que é bem vindo”.	A ampliação das possibilidades de pesquisas e desenvolvimento; o aumenta a capacidade de investimento tecnológico; a aproximação maior entre os ppgs e as empresas, instituições e comunidade e; auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs,

Quadro 38: Impactos da captação de recursos externos para a instituição de ensino na percepção dos entrevistados e questionados

(continua)

IES	Percepção dos Entrevistados	Percepção dos Questionados
FGV/SP	<p>“(…) acho assim, que o principal impacto é a qualificação da pesquisa, você tem aí mais recursos pra fazer pesquisa de campo, você tem também equipamentos mais adequados, softwares então, também atualizados para analisar, por exemplo, éh... o NVIVO, o ATLASTI ou SPSS, então todos esses tipos de recursos são possíveis de buscar nos editais. Outra impactação importante vem a questão das bolsas, nós somos uma instituição não pública, então... instituição que precisa... que busca recursos através da matrícula pra se manter ... Nós recebemos algumas bolsas CAPES e CNPq, mas elas não atendem todo o nosso corpo discente hoje, e sendo uma instituição que hoje está em São Paulo e atrai alunos do Brasil inteiro e até mesmo de fora do Brasil éh.... ter bolsa pra eles é fundamental, então assim, quando se consegue bolsas adicionais vindas de projetos sempre são importantes pra a questão de manutenção de alunos e principalmente de alunos que são de fora do Estado de São Paulo. O terceiro ponto que acho que é importante também é essa captação de recursos permite é... uma interação maior com os pares, principalmente em relação a... a um primeiro momento a própria dinâmica da pesquisa, ou seja, muitas vezes você está fazendo com grupos de pesquisadores, então, o projeto permite essa interação para o seu desenvolvimento e depois já com os seus resultados é... são os recursos para a participação em eventos. Então hoje a GV tem ai uma participação intensa em eventos no Brasil e fora do Brasil, muitas vezes com recursos também vindos destes editais e até mesmos os alunos conseguem participar... a FAPESP tem uma linha, um tipo de apoio relacionados a bolsas que eles concedem pra alunos de doutorado principalmente... que também é... abrangem a questão de participação em eventos, então aluno de doutorado pode, por exemplo, participar de um evento fora do Brasil com recursos de projeto. Então acho que são esses três pontos aí... que eu considero são esses o impacto que os recursos têm no programa”.</p>	<p>A ampliação das possibilidades de pesquisas e desenvolvimento; o aumenta a capacidade de investimento tecnológico; a aproximação maior entre os ppgs e as empresas, instituições e comunidade e; auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs,</p>

Quadro 38: Impactos da captação de recursos externos para a instituição de ensino na percepção dos entrevistados e questionados

(conclusão)

IES	Percepção dos Entrevistados	Percepção dos Questionados
UFMG	<p>“(…) ah não... aí quando o recurso entra... aí a gente múltipla ele, né... nós temos programas aqui dentro... com relação à bolsa, de envolvimento de alunos nossos a pesquisa, na própria pesquisa, na formação de pesquisadores... as universidade todas mineira tem... na perspectiva social nós, temos Minter, acabamos recentemente um Dinter com parceria com a Iphan temos dinter para Amazônia, então assim, o dinheiro que entra é bem multiplicado... isso posso dizer no meu programa nós orgulhamos disso... nós além disso, se formos na perspectiva social bem pé no chão, nós temos um programa de solidariedade, mais precisamente um professor nosso aqui que desenvolve no sábado pela manhã, ele que se envolve mais nisso, que trabalha com pessoas de baixa renda ou em perigo, né... com aulas de inglês, contabilidade familiar, finanças familiares, com aulas de reforços... então hoje ele tá trabalhando bem com 1.500 é... é... vamos chamar de alunos, né... com uns 150 colaboradores e outros alunos voluntários acredito sim que nosso departamento multiplica bem os recursos que chegam aqui... há muita prestação de contas, nós por sermos uma entidade federal nós temos que prestar conta de todos os recursos que entram, então nós temos que aprovar orçamentos, comprovar orçamentos e aprovar nas diversas instâncias, né... do projeto, né... então nessa perspectiva social eu primeiro passa pelo colegiado da pós graduação, depois para o câmara departamental e depois para congregação da faculdade... isso aí nós temos que seguir porque o ministério público não brinca com a gente, né”.</p>	<p>A ampliação das possibilidades de pesquisas e desenvolvimento; o aumenta a capacidade de investimento tecnológico; a aproximação maior entre os ppgs e as empresas, instituições e comunidade e; auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs,</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Apesar de haver uma divergência de ideias entre as percepções dos entrevistados (coordenadores) e questionados (docentes) quanto a existência explícita ou não de estratégia para a captação de recursos, como se vê no Quadro 38, ambas apresentam certa congruência nos impactos gerados por esta atividade, bem como, no processo de captação de acordo com dados anteriores. No entanto, não há como as instituições e pesquisadores perceberem estes impactos se não construírem ao longo do tempo um bom currículo e uma cultura de pesquisa contínua e consistente de modo a se tornarem competitivos nos editais e angariar os recursos

necessários para a sustentabilidade de certa forma das IES e seus programas de pós-graduação.

4.6 CATEGORIAS DE ANÁLISE

No Quadro 39 a seguir estão inseridas as categorias de análise pertinentes a fundamentação teórica principal, contendo as descrições destas categorias e as percepções dos entrevistados e questionados.

Quadro 39: Categorias de pesquisa

(continua)

Categorias de Análise	Descrição da Categoria	Percepção dos Entrevistados	Percepção dos Questionados
Estratégias de captação de recursos	É a coordenação sistemática das operações de captação. É o conjunto de atividades que uma instituição realiza para obter suporte financeiros	Não possui uma estratégia definida	Através de projetos de pesquisas; parcerias com empresas; parcerias Internacionais (Governos e/ou instituições de ensino); incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal.
Formas de captação de recursos	"Referem-se aos mecanismos da captação, isto é, opções de doação, sejam na forma de dinheiro, de uma apólice de seguro ou de um bem patrimonial, por exemplo"	Submissão de projetos em editais; Parcerias com empresas públicas, privadas e ONGs e; Parcerias internacionais.	Submissão de projetos em editais; Parcerias com empresas públicas, privadas e ONGs e; Parcerias internacionais.
Origem da captação de recursos	"Constituem recursos de fomento, já que são propositadamente alocadas em áreas que exigem desenvolvimento"	CNPq, CAPES, FAPES, FINEP, FIA, Fulbriht, FIAT e Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.	CNPq, CAPES, FAPES, FINEP, FIA, Petrobrás e <i>Fulbriht</i>
Impactos proporcionados pela captação de recursos	Avaliar de que forma interfere na sustentabilidade da organização "É a consequência para a instituição, sua repercussão na sociedade ou na comunidade de abrangência da	Aumento na qualidade da pesquisa, aquisição e manutenção de equipamentos, softwares e base de dados, aumento e/ou manutenção na oferta de bolsas de estudo, maior interação com os pares devido ao desenvolvimento de pesquisas, proporciona o	A ampliação das possibilidades de pesquisas e desenvolvimento; o aumenta a capacidade de investimento tecnológico; a aproximação maior entre os ppgs e as empresas, instituições e comunidade e; auxilia na sustentabilidade

Quadro 39: Categorias de pesquisa

(conclusão)

Categorias de Análise	Descrição da Categoria	Percepção dos Entrevistados	Percepção dos Questionados
	instituição"	desenvolvimento de projetos sociais as classes menos favorecidas e possibilita a oferta de Minter e Dinter.	institucional e dos PPGs,
Inteligência da captação	"Refere-se ao conhecimento profundo dos constituintes da instituição"	Falta em muitas vezes o conhecimento dos pesquisadores em cumprir todas as exigências burocráticas impostas em uma submissão de projeto, bem como, de criar a cultura individual de submissão de projetos. A mudança cultural vem acontecendo junto com implantações de centros	Devido ao contato com o grupo de docentes não ter sido de forma direta, não foi possível identificar se este grupo possui esta percepção de fato. Em nenhum momento levantaram esta hipótese.
Inteligência da captação	"Refere-se ao conhecimento profundo dos constituintes da instituição"	de inteligências da captação em formas de departamentos próprios para esta atividade, auxiliando tanto os pesquisadores iniciantes como aqueles que possuem dificuldades com os editais.	Devido ao contato com o grupo de docentes não ter sido de forma direta, não foi possível identificar se este grupo possui esta percepção de fato. Em nenhum momento levantaram esta hipótese.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

a) Quanto às estratégias de captação de recursos

A literatura diz ser a coordenação sistemática das operações de captação. E, que é o conjunto de atividades que uma instituição realiza para obter suporte financeiro. Ainda, na literatura especializada em estratégia não há um consenso ao conceito de estratégias que apresenta abordagens, ora inovadoras, apontando novos fundamentos, ora meramente conjuntivas, sem contribuições novas adicionais. A dificuldade é tanta, que em sua definição, Mintzberg e Quinn (2001, p. 19) afirmam que “não há uma definição, universalmente aceita” para a estratégia. O que corrobora com a percepção dos entrevistados de não possuírem uma estratégia definida e/ou entenderem que os processos que executam para tal não se enquadram como estratégia propriamente dita. O que explicaria a discordância entre a percepção dos entrevistados com a percepção dos questionados. Dentre as abordagens a mais conhecida

talvez seja a de Miles e Snow (2003), distinguindo as estratégias corporativas das competitivas e, independentemente das definições de estratégia, elas são úteis na orientação dos esforços de captação, particularmente no contexto da captação de recursos em IES.

b) Quanto às formas de captação de recursos

"Referem-se aos mecanismos da captação, isto é, opções de doação, sejam na forma de dinheiro, de uma apólice de seguro ou de um bem patrimonial, por exemplo". A literatura aponta diversos modelos e/ou técnicas de captação de recursos são usados independentemente se terceiro setor, empresa pública, ou privada. Tais modelos e/ou técnicas vão desde uma campanha temporária (e/ou permanente) de angariação de fundos e/ou doação, divulgação de conta bancária para doações espontâneas, convite para investir na causa até incentivos fiscais de reconhecimento pela contribuição e o uso de várias técnicas juntos. Na percepção de ambos, entrevistados e questionados as formas utilizadas são: Submissão de projetos em editais; Parcerias com empresas públicas, privadas e ONGs e; Parcerias internacionais. Contudo, não existe uma técnica e/ou método mais ou menos eficaz, pois depende do objeto e finalidade de uso do recurso a ser captado, bem como, da seriedade e idoneidade da instituição que o capta. A estratégia a ser definida pelos gestores e/ou conselhos das instituições é quem vão definir que ferramenta mais se adequa as suas necessidades juntamente com doadores e/ou investidores que ao longo do processo vão responder a isso, ou de forma positiva, ou negativa – fazendo com que as estratégias sejam revistas ou aprimoradas.

c) Quanto a origem da captação de recursos

As fontes de recursos no Brasil também se originam no governo municipal, governo estadual, governo federal, fundações e institutos privados (nacionais e/ou internacionais), empresas privadas, estatais, bancos e agências de financiamentos. Quanto à origem da captação de recursos "constituem recursos de fomento, já que são propositadamente alocadas em áreas que exigem desenvolvimento". Na percepção de ambos, entrevistados as três agências principais que são fontes de recursos para as IES e conseqüentemente para os programas de pós-graduação, são: CNPq; CAPES e; os FAPES. Seguidos da, FINEP; e das parcerias com empresas e/ou instituições (públicas, privadas, internacionais e ONGs) FIA,

Fulbriht, FIAT e Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. A literatura prevê também campanhas de doações de ex-alunos como no trabalho apresentado por Pereira (2006).

d) Quanto aos impactos proporcionados pela captação de recursos

Os impactos proporcionados pela captação de recursos avaliam de certa forma, a interferência exercida desta prática na sustentabilidade da organização, na comunidade e no meio acadêmico. "É a consequência para a instituição, sua repercussão na sociedade ou na comunidade de abrangência da instituição". Para tanto, o processo de *fundraising* não deve funcionar à parte da organização e sim em consonância com seu todo, deve refletir dignidade e orgulho institucionais. Em muitos países, a doação além de possuir caráter de autorrealização e reconhecimento social, reveste-se também de benefícios de natureza fiscal.

Todo esse processo não é simples, mas sim um exercício complexo de envolvimento de pessoas em torno de uma causa justa que resulte em benefícios maiores que a mera questão financeira. No caso de IES somam-se ainda além de *fundraising* o relacionamento com ex-alunos (ERBANO, 2003). E a percepção dos entrevistados reflete em: aumento na qualidade da pesquisa, aquisição e manutenção de equipamentos, softwares e base de dados, aumento e/ou manutenção na oferta de bolsas de estudo, maior interação com os pares devido ao desenvolvimento de pesquisas, proporciona o desenvolvimento de projetos sociais as classes menos favorecidas e possibilita a oferta de Minter e Dinter.

Também na percepção dos questionados que não difere muito da percepção supracitada anteriormente, consta a ampliação das possibilidades de pesquisas e desenvolvimento; o aumenta a capacidade de investimento tecnológico; a aproximação maior entre os PPGS e as empresas, instituições e comunidade e; auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs.

e) Quanto à inteligência da captação

Freitas e Janissek-Muniz (2006) alerta que antes de qualquer ação a ser tomada, é necessário que a Inteligência Estratégica estabeleça um tempo para sensibilizar os integrantes do projeto a alcançar o objetivo pretendido [...] na relação com os atores internos e externos à organização. Na captação de recursos segundo Riscarolli (2007) as informações buscadas devem ser em suas origens e de legalidade inquestionável em seu uso. Para tanto, uma rede de informantes dentro de um sistema composto por uma base de dados cognitiva e a mais

completa possível caracterizam a Inteligência de Captação. "Refere-se ao conhecimento profundo dos constituintes da instituição". Todavia, na percepção dos entrevistados, falta em muitas vezes o conhecimento dos pesquisadores em cumprir todas as exigências burocráticas impostas em uma submissão de projeto, bem como, de criar a cultura individual de submissão de projetos. Os coordenadores enfatizam a mudança cultural vem acontecendo junto com implantações de centros de inteligências da captação em formas de departamentos próprios para esta atividade, auxiliando tanto os pesquisadores iniciantes como aqueles que possuem dificuldades com os editais com a parte burocrática do processo e dos prazos previstos. Já com os questionados, devido ao contato com o grupo de docentes não ter sido de forma direta, não foi possível identificar se este grupo possui esta percepção de fato. Em nenhum momento levantaram esta hipótese, porém deve haver uma semelhança na dificuldade de trabalhar as questões burocráticas dos editais, bem como, acompanhar seus prazos.

4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados demonstram que as instituições estudadas seguem o padrão de exigências da CAPES para que alcancem ou mantenham seus conceitos através de uma cultura bem enraizada entre seus docentes quanto à produção científica e/ou projetos e incentivos aos seus discentes em projetos de bolsas de pesquisas, que de certa forma contribui com a sustentabilidade de seus programas de pós-graduação.

Ou seja, esses resultados significam que há uma preocupação das instituições no se refere o autor Casartelli et al (2010) sobre planejamento estratégico exercer um papel importante na gestão organizacional com vistas a atingir objetivos e implementar planos de ações que possam torna-las competitivas e sustentáveis. As Tabelas 4, 5, 6 e 7 indicam que as IES buscam uma estruturação e maturação de seus docentes/pesquisadores, haja visto que 74% deles estão na instituição há mais de 20 anos encaminham projetos a agências de fomentos também a mais de 20 anos.

Tais instituições estão trabalhando no sentido de amenizar o que os autores Mello, Crubellate e Rossoni, (2010) alertam sobre as pressões e do aumento da complexidade da função acadêmica na atualidade dando prioridade às atividades de pesquisa, formalizadas por meio de seus programas de pós-graduação. Por meio de seus programas de pós-graduação de acordo com a pesquisa feita, os docentes/pesquisadores têm submetido seus projetos preferencialmente as agências do CNPq, FAPES, CAPES e FINEP.

Surgiu também em entrevista a parceria com a FIA – Fundação Instituto de Administração e a *Fulbright* Brasil que é um programa que oferece bolsas de estudos para brasileiros e norte-americanos estudantes de graduação, de pós-graduação, professores, pesquisadores e profissionais em todas as áreas do conhecimento. Essas informações segundo Borges e Campello (1997) em relação à inteligência de captação de recursos, é fundamental analisar, correlacionar e identificar as tendências capazes de impactar e, o monitoramento constante do ambiente onde a empresa e/ou instituição atua. Ou seja, pode haver essa relação entre a avaliação da CAPES e as agências de fomentos de maior uso identificado pela pesquisa, ou simplesmente essas agências são as mais atuantes desconsiderando a dependência desta avaliação realizada pela CAPES.

Para as universidades os resultados evidenciam o comprometimento do corpo docente em sua sustentabilidade econômica, produzindo projetos de pesquisas e de possíveis investimentos e aperfeiçoamentos de seus laboratórios que alguns editais permitem. Também é possível analisar em seus balancetes disponíveis em suas páginas na internet – onde, os valores médios de captações externas chegam à R\$ 51,9 milhões entre os anos de 2001 à 2014.

A Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, por exemplo, há 16 anos desenvolve em seu núcleo responsável pela gestão do conhecimento científico e tecnológico a CTIT (Centro de Transferência e Inovação Tecnológica). As atribuições deste núcleo incluem a proteção do conhecimento produzido por professores, alunos e funcionários; transferência para a sociedade de produtos, processos e serviços oriundos das pesquisas acadêmicas, e promoção do empreendedorismo no meio acadêmico.

Então, desde 2001 a UFMG tem participado ativamente das chamadas públicas do PROINFRA, que financia a melhoria da infraestrutura de pesquisa das universidades. Segundo o Relatório de Gestão (2010-2014, p. 74) da UFMG, entre 2001 e 2013, a instituição captou R\$ 69,7 milhões, sendo R\$ 22,7 milhões apenas nas últimas três chamadas públicas do Proinfra.

Este aponta ainda, que a partir de 2011, a PRPQ - Pró-Reitoria de Pesquisa da UFMG adotou a estratégia de lançamento de uma chamada interna para composição do projeto institucional a ser encaminhado para a Finep em resposta às chamadas públicas PROINFRA. Assim, todas as unidades acadêmicas da UFMG têm oportunidade de preparar subprojetos adequados às suas necessidades de infraestrutura em pesquisa e compatível com a dimensão de seu corpo docente e de pesquisadores (RELATÓRIO DE GESTÃO UFMG, 2010 – 2014, p. 74).

Todavia, para o ensino superior a preocupação estratégica de captação de recursos por meio dos programas de pós-graduação contribui também com aquisições de equipamentos, manutenção e/ou construção de novas estruturas, aquisição de novos acervos para biblioteca entre outros além de sua sustentabilidade econômica e perpetuidade. Na pesquisa realizada 96% dos docentes/pesquisadores dizem que o grupo estabelece alguma estratégia para captar recursos externos para a instituição de ensino. As estratégias mais usuais pelo grupo são através de projetos de pesquisas, por meio Incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas federal, estadual e/ou municipal, e parcerias com empresas ou parcerias internacionais (governo e/ou instituições de ensino).

A teoria diverge sobre estratégia por possuir uma definição ampla de seu significado, mas na visão de estratégia no contexto da captação, Prahalad e Hamel (2005) igualmente importante por causa da necessidade preliminar da IES desenvolver a capacidade de prever oportunidades em seu ambiente que possam absorver seus projetos de captação. Por outro lado McCarthy e Leavy (2000) e Mintzberg (2001) também sugerem um caminho para o entendimento dos fundamentos construtivos da estratégia de captação – os processos de formulação destas estratégias determinam a sua eficiência como uma função da percepção do doador acerca do papel da instituição na construção de sua comunidade e da sociedade ao largo. Que para Edles (2006) essa percepção está intrinsecamente ligada à validade dos projetos para os quais a instituição solicita os recursos.

Todavia, a comunidade em geral e as empresas se beneficiam com a maturidade das IES e seus investimentos em pesquisas. Para as empresas vislumbram-se parcerias que as possibilitem desenvolver novas tecnologias, produtos, sistemas e processos, bem como, a exposição de sua organização, uma vez que sua marca fica em evidencia. A comunidade possibilita também o acesso às novas tecnologias desenvolvidas em diferentes áreas, mas principalmente na área de saúde. Facilita ainda, o acesso do acadêmico ao conhecimento por meio de novas formas de bolsas ou financiamento estudantil, dando-o a oportunidade necessária à sua iniciação como pesquisador.

Explicitamente esses resultados da pesquisa não trazem implicações para a teoria e nem para a prática, mas implicitamente denotam que há na prática o que se viu na teoria, um processo a ser seguido nos editais para que se possa concorrê-los. Por mais que seja algo que não parta das instituições de ensino, e sim das agências fomentadoras, as IES e/ou seus pesquisadores se obrigam a seguir procedimentos e métodos específicos para cada agência de fomento e/ou projeto. Embora, como fora visto anteriormente o exemplo da UFMG, tal IES possui uma estrutura apropriada para planejamento, execução e procedimentos estratégicos

para participar de editais de captações de recursos em agências de fomento nacionais e internacionais indo de encontro de certa forma com a teoria vista em estratégias de captações de recursos.

O procedimento adotado pela UFMG se encaixa com o que a autora Riscarolli (2007) descreve a atribuição da Captação de Recursos dentro do contexto dos processos do Desenvolvimento sendo um conjunto de atividades específicas. E, que tais processos do desenvolvimento consideram-se a elaboração de programas, a comunicação e solicitação dos mesmos. Para Targino (2010, p. 9) “existem muitas pessoas e empresas interessadas em colaborar e investir seus esforços para ações sociais, mas não conseguem atingir seus objetivos porque há um problema de falta de credibilidade nas instituições beneficiadas”. Para tanto, este planejamento estratégico e estruturação da pesquisa apresentam consequências positivas para captação de recursos, as pessoas e empresas que investem seus esforços em ações que contribuam o desenvolvimento tecnológico, científico e social. Isso se torna possível mediante ao profissionalismo e transparência na gestão e execução dos projetos. Dessa forma, transmitindo aos doadores e parceiros credibilidade e competência. Já Erbano (2003) assevera que o destino dos recursos captados tem a ver com a razão de ser, a missão e o negócio da organização a que se destinam e que as mesmas possuam objetivos claros e respondam a algum tipo de necessidade do ser humano ou da sociedade, fazendo assim aumentar a credibilidade desse processo na medida em que são percebidos como possuindo natureza estratégica para a organização.

Existe uma efetividade nas estratégias de captação de recursos adotadas pelas instituições de ensino segundo os docentes que participaram da pesquisa. Porém, alguns ao justificarem tal efetividade fizeram uso do exemplo do recurso angariado na FIA, o que pode ter sido captado por meio de parceria entre instituições. Este recurso conforme descrevem os docentes, serve para custeio de 03 funcionárias da secretaria de pós-graduação, bem como, supre as necessidades de recursos para outros fins. Esta forma de captar recurso e as demais apresentadas nos resultados não evidencia algo de inovador, em relação ao que se conhece sobre o assunto. De acordo com Pereira (2001) muitas foram às técnicas utilizadas para captar recursos, mas que o investimento na “oportunidade” e não na “necessidade”, é o que realmente se destacou. Outras formas de captação de recursos vistas na teoria contemplam as técnicas que se manifestaram na pesquisa que segundo Targino (2010) podem ser: i) Parcerias também podem ser consideradas; ii) Realizações de um almoço ou jantar; iii) Palestras e/ou eventos culturais; iv) Captação porta a porta; v) Relacionamento pessoal (*network*); vi) Telefone; vii) Internet; viii) Associativismo; ix) Revenda de produtos e/ou rifas e; x) Etc.

Apesar de não ser inovadora a estratégia de parcerias, apenas os docentes de uma instituição de ensino que mencionaram essa técnica para angariar recursos. Entretanto, o fim pelo qual é destinado o recurso pode-se considerar inovador, uma vez que, não fora encontrado na literatura pesquisada, agências de fomentos ou parcerias realizadas que disponibilizasse recursos para despesas de pessoal (salário).

Os principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos vislumbrados pelos 97% docentes são a sustentabilidade financeira, tranquilidade para o desenvolvimento de pesquisas e motivação para a realização de projetos. Ou seja, a IES e/ou programa de pós-graduação que planejar e executar de forma eficiente e eficaz sua estratégia de captação de recursos terá maior probabilidade de angariar o recurso necessário para pesquisas e/ou projetos. Com isso, poderá proporcionar a sua sustentabilidade e prosperidade econômica, oferecer conseqüente ao pesquisador à tranquilidade necessária para desenvolver sua pesquisa e/ou projeto sem se preocupar com o financeiro e, motivar o grupo de pesquisadores e instituição para realizar novos projetos além do atual.

A pesquisa levantou também na visão dos pesquisados, os aspectos mais importantes a serem observados pelo pesquisador (iniciante ou sênior) para conseguir captar recursos em editais competitivos. E, 100% dos docentes pesquisados afirmam que para se obter êxito em editais competitivos é necessário que os projetos sejam bem elaborados, que se cumpra todos os requisitos exigidos em edital, que se cumpra também os prazos estabelecidos e que um bom currículo de todos os envolvidos no projeto (pesquisadores e instituição) influenciam no resultado positivo ou negativo da análise do projeto apresentado.

O produto da interpretação das informações do projeto e as implicações gerenciais para as IES destas constatações advindas da pesquisa de acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006) é dar aos executivos a ciência dos fatos futuros para antecipar oportunidades e/ou mudanças. Associado a isso, vem o amadurecimento de um programa de captação de recursos descrito pelos autores Abumanssur et al (1997). Outra implicação gerencial para as IES trabalharem é a escassez de dados sobre o assunto no Brasil tornando um limitador para levantamentos estatísticos em relação ao volume de recursos captados.

A captação de recursos para instituições educacionais e terceiro setor não desperta interesse de acadêmicos e pesquisadores, ainda assim é possível encontrar com maior facilidade dados relativos ao terceiro setor, mas quando se trata de IES é mais escasso ainda. Contudo, existe uma procura maior sobre esse assunto o que denota que há uma expectativa de que esses dados venham a ganhar volume de publicações nos próximos anos, não só na área acadêmica, mas a sociedade está começando a se familiarizar com o termo “Captação de

Recursos” (PEREIRA, 2001). É fato que a captação de recursos nas IES e em seus programas de pós-graduação em específico existe e a pesquisa também constatou essa atividade. Também é fato, que algumas questões ficaram sem ser respondidas, talvez por falta de conhecimento, ou a falta de uso de certas ferramentas/modalidades de acesso, ou insegurança em compartilhar informações.

Quadro 40: Apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos na pesquisa

Objetivos do Estudo	Respostas Obtidas Via Questionário	Respostas Obtidas Via Entrevistas
Identificar quais são as estratégias de captação de recursos financeiros adotadas pelos programas <i>stricto sensu</i> brasileiros;	Consideram como estratégia a participação em editais por meio de projetos de pesquisa. Também consideram os incentivos fiscais, tecnológicos e	Não há estratégias claramente definidas. Mas há estímulos por parte dos coordenadores para a publicação e orientação, há também a ação do coordenador
	de P&D das esferas Federal, Estadual e Municipal. E ainda, as parcerias com empresas privadas e internacionais por meio de governos e instituições.	de pós-graduação em relação a orientação de aberturas e prazos de editais; E ainda, há em um dos casos um setor interno na instituição que dá todo o suporte necessário ao pesquisador.
Verificar de onde provêm os recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes dos programas Capes conceitos 6 e 7;	Os recursos advêm basicamente das agências de fomentos: CAPES, CNPq, FAPE's (SP, RJ e MG) e FINEP. Eventualmente do submetem ao Programa das Nações Unidas e ao World Bank Group. E uma das instituições mencionou parceria com a FIA que financia seus projetos, despesas de pessoal e equipamentos.	Os recursos advêm basicamente das três principais agências de fomentos: CAPES, CNPq e FAPE's (SP, RJ e MG). Eventualmente do FINEP. E uma das instituições mencionou parcerias em pesquisa de desenvolvimento institucional, onde o parceiro subsidia a pesquisa.
Avaliar qual é o impacto que os recursos captados proporcionam as IES.	Amplia as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento; Aumenta a capacidade de investimento Tecnológico; Aproxima mais os PPGs das Empresas, Instituições e Comunidade; Auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs.	Aquisição de <i>softwares</i> ; Bolsas de estudos; Investimentos em bases de dados; maior interação com os pares; oferta de <i>minters</i> e <i>dinters</i> . Projetos sociais desenvolvidos em populações desassistidas com parcerias com ONGS ou aplicados pelo próprio corpo docente com apoio de discentes bolsistas; qualificação da pesquisa;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Ao analisar as respostas obtidas via questionários e via entrevistas presentes no Quadro 40 em relação aos objetivos do estudo, se percebe uma divergência em relação a existência ou não de estratégias de captação de recursos financeiros nos programas *stricto*

sensu brasileiros em administração. O que ficou evidente é que não há claramente uma estratégia por parte dos programas, mas que há um esforço por parte dos coordenadores em acompanhar e divulgar prazos de editais das agências de fomento e repassar as informações ao seu corpo docente. E, que os docentes consideram como estratégia a participação em editais por meio de projetos de pesquisa. Também consideram os incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e Municipal. E ainda, as parcerias com empresas privadas e internacionais por meio de governos e instituições. Tal ideia por parte dos docentes não está equivocada, porém, são esforços ou individuais, ou de grupos de pesquisa conforme as áreas de pesquisas afins e, não algo planejado formalmente desenvolvido pelo programa de pós-graduação.

Entretanto, uma das instituições de ensino mencionou que existe em sua estrutura um departamento que presta auxílio aos docentes quanto a encaminhamento de projetos, orientações e suporte básico para questões mais burocráticas da submissão aliado com a coordenação na questão de informação de editais e prazos de submissão.

Quanto ao objetivo de verificar de onde provêm os recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes dos programas Capes conceitos 6 e 7, é notório que as três principais agências de fomento a CAPES, o CNPq e o/a FAPE (SP, RJ e MG) são as mais usuais, tanto na visão dos docentes, quanto dos coordenadores. Além destas agências, os recursos também advêm do FINEP e eventualmente os docentes submetem projetos ao Programa das Nações Unidas e ao *World Bank Group*, mas com menor frequência. Também foi mencionado por uma das instituições a realização de uma parceria com a FIA que financia seus projetos, despesas de pessoal e equipamentos.

Contudo, ao avaliar qual é o impacto que os recursos captados proporcionam as IES ambos concordam que amplia as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento e aumenta a qualidade na pesquisa, aumenta a capacidade de investimento Tecnológico ao adquirir ou manter softwares e base de dados atualizados, aproxima mais os PPGs das Empresas, Instituições promovendo maior interação com seus pares e a comunidade por meio de projetos sociais ou de pesquisa. E ainda, auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs.

As estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração conceitualmente não diferem muito da teoria no sentido consensual do que é estratégia, pois, os docentes (questionados) consideram como estratégia a participação em editais por meio de projetos de pesquisa. Também consideram os incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e Municipal. E ainda, as parcerias com empresas privadas e internacionais por meio de governos e instituições.

Para os entrevistados (coordenadores) não há estratégias claramente definidas. Mas há estímulos por parte dos coordenadores para a publicação e orientação, há também a ação do coordenador de pós-graduação em relação à orientação de aberturas e prazos de editais. Há também, em um dos casos um setor interno na instituição que dá todo o suporte necessário ao pesquisador. Apesar de divergirem conceitualmente na prática tanto os coordenadores quanto os docentes usam de mesma estratégia para captarem o recurso.

Os recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes de programas Capes conceito 6 e 7, advêm basicamente das agências de fomentos: CAPES, CNPq e FAPES (SP, RJ e MG) . Eventualmente submetem ao FINEP, ao Programa das Nações Unidas e ao *World Bank Group*. E uma das instituições mencionou parceria com a FIA que financia seus projetos, despesas de pessoal e equipamentos. Outra instituição mencionou parcerias em pesquisa de desenvolvimento institucional, onde o parceiro subsidia a pesquisa.

Entretanto, os órgãos de fomento mais acessados são os da CAPES, CNPq e FAPES (SP, RJ e MG) por possuírem uma maior frequência de disponibilidades de editais e possuírem maior variedade de possibilidades de submissão de projetos e bolsas de estudos. Os recursos captados impactam na ampliação das possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento, aumentam a capacidade de investimento Tecnológico, aproximam mais os PPGs das Empresas, Instituições e Comunidade, possibilita maior oferta e/ou manutenção de bolsas de estudos, proporciona também, aquisição de *softwares* e *hardwares*, investimentos em bases de dados, maior interação com os pares, oferta de *minters* e *dinters*. E ainda, facilita a prática de projetos sociais desenvolvidos em populações desassistidas com parcerias com ONGs ou aplicados pelo próprio corpo docente com apoio de discentes bolsistas, promove a qualificação da pesquisa e por fim, auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou identificar quais são as estratégias de captação de recursos financeiros adotadas pelos programas *stricto sensu* brasileiros. Pode-se concluir que os resultados sugerem que não há uma estratégia de captação de recursos, de forma clara definida pelos programas de pós-graduação, pelos docentes ou grupos de pesquisa. Percebe-se que na prática também não há um consenso, assim como foi evidenciado na literatura especializada. Crook et al (2008) em seu constructo constata ao citar os autores Barney (1991) e Amit e Schoemaker (1993) que historicamente os estudiosos têm usado a expressão "recursos" como um termo geral para concernir às entradas em processos organizacionais, porém dentro da teoria baseada em recursos (RBT), o foco são os "recursos estratégicos".

A captação de recursos para os projetos de pesquisa dos programas de pós-graduação acontece, mas os processos e "recursos estratégicos" principais comumente usados são os editais, parcerias com empresas/instituições públicas, privadas e/ou internacionais. São esforços geralmente individuais e/ou em grupos de docentes por linhas de pesquisa que fazem parte do programa de pós-graduação. Vários autores em especial Barney (1991) sugerem que a organização se coloca em posição favorável em relação à concorrência, ou seja, obtêm vantagem competitiva, devido a um conjunto de recursos internos. Porém, os autores Paiva, Barbosa e Gonçalves (2008, p.32) [...] a RBV considera que a forma com que a organização organiza seus recursos e suas capacidades é a real fonte de vantagem competitiva.

Quanto a origem dos recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes dos programas CAPES conceitos 6 e 7, ficou evidenciado que as três principais agências de fomento a CAPES, o CNPq e o/a FAPESP (SP, RJ e MG) são as mais usadas devido a alguns fatores tais como, a frequência de abertura de editais, a diversidade de modalidades de fomento, exigência da própria CAPES de participação com produções científicas nessas agências, pois, é um dos quesitos de avaliação da CAPES quanto ao conceito das instituições.

Todavia para os autores Dierickx, Cool e Barney (1989) e Grant (1991) o que determina os ganhos e a vantagem competitiva sustentável de uma organização são os recursos. Que neste trabalho focou sua pesquisa nos recursos financeiros apesar da terminologia de recursos ser bastante diversificada e a Teoria Baseada em Recursos ter maior destaque aos recursos estratégicos. E, de acordo com Barney (1991) nem todos os recursos são estratégicos. Obrigatoriamente para serem estratégicos, devem ser simultaneamente: raros, valiosos, não substituíveis e imperfeitamente imitáveis. A partir dos dados empíricos coletados foi possível inferir que nas instituições da amostra desta pesquisa os: a) recursos valiosos das IES que são

o desenvolvimento e propagação do conhecimento, a criação de valor da instituição perante o meio acadêmico, empresarial, instituições (públicas e internacionais) e sociedade. b) os recursos raros que é trabalhar em sinergia o tripé que move uma universidade: ensino, pesquisa e extensão com qualidade. c) os recursos inimitáveis são os processos que cada instituição venha praticar para a criação de valor, desenvolver recursos raros administrar e/ou ampliar seus recursos organizacionais e financeiros. d) os recursos organizacionais são os recursos que cada IES dispõe para melhor atender e dar suporte aos demais recursos e principalmente aos seus *stakeholders*. E) os recursos financeiros que com apoio também dos demais recursos, estão buscando fontes financeiras e formas de captá-los para auxiliar na gestão e sustentabilidade financeira das IES. Outras oportunidades de pesquisa nesse sentido podem ser desenvolvidas, elaborando um instrumento de coleta de dados mais efetivo nos mapeamentos dos recursos VRIO das universidades e dos programas *stricto sensu* brasileiros em administração.

Quanto à categoria de recursos organizacionais e, em específico o financeiro, esta pesquisa trabalhou a ideia dos autores Barney (1997), Grant (1991), Kay (1996) e Penrose (1995) ao se referirem aos tipos de recursos financeiros que as empresas podem utilizar para conceber e implementar estratégias (empréstimos e financiamentos, faturamento, ativos financeiros, Royalties, aluguéis, entre outros). No que diz respeito ao impacto que os recursos captados proporcionam as IES foi possível perceber que a qualidade da pesquisa melhora, aumenta os investimentos em tecnologia, em aquisição e manutenção de softwares e bases de dados, promove maior interação com os seus pares, aumenta e/ou melhora a oferta de bolsas e proporciona a sustentabilidade econômica tão almejada pelos programas de pós-graduação. Portanto, a pesquisa respondeu na íntegra os objetivos, porém, nada de inovador foi detectado em relação ao tema. Gerencialmente a atividade de captação de recursos corrobora com os custos dos programas de pós-graduação e aumenta também a responsabilidade nas prestações de contas.

O processo de captação de recurso envolve planejamento, execução, controle, avaliação e prestação de contas à parte do planejamento estratégico e financeiro da IES e contribui com a sustentabilidade da instituição. Pois, quase sempre os recursos captados não entram no financeiro da instituição de forma direta, mas indiretamente por meio de bolsas de estudo, financiamento de pesquisas e outras, deixando de onerar a instituição devido a não necessidade de desembolso financeiro para execução de projetos e/ou pesquisas.

A contribuição prática do estudo vem da importância de se criar a cultura nos docentes de estarem ativos nas atividades de orientações de teses, dissertações, TCCS e projetos de

pesquisas, bem como, estarem constantemente publicando em periódicos conceituados dando-lhes expertise no assunto. Essa expertise pelo que se pode perceber no estudo é um grande facilitador quando um projeto é submetido e avaliado. Para os programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração que ainda não atingiram um nível de excelência, o estudo surgiu como uma ferramenta de auxílio no planejamento estratégico de sustentabilidade financeira por meio da experiência vivenciada pelas instituições conceituadas. Na parte teórica a contribuição está associada à construção de uma discussão acerca do tema captação de recursos, que no Brasil é recente e, na área das ciências sociais aplicadas quase não tem publicações, como visto ao se tentar traçar um perfil da captação de recursos.

Portanto, as principais constatações que o estudo permite fazer é que os impactos que os recursos proporcionam as IES e principalmente aos programas de pós-graduação são grandes e importantes para sua perpetuidade. Também é possível dizer que as principais agências de fomento são pertencentes aos governos federal e estadual e possuem editais muito disputados. No que tange a estratégia de captação de recursos, em princípio, o que representa é que os docentes possuem conhecimento das ferramentas, mas apenas seguem com rigor as exigências documentais solicitadas nos editais.

O que se procurou neste trabalho foi explorar uma contribuição acerca das estratégias de captação de recursos nos programas de pós-graduação em administração, bem como, contribuir de alguma forma com o constructo da autora Riscarolli (2007) concentrando-o nos programas de pós-graduação. Entretanto, o estudo apresentou limitações de agenda por parte dos entrevistados.

Se recomenda para estudos futuros trabalhar com o desempenho na captação de recursos nos programas de pós-graduação e das IES, ou ampliar a amostras, replicar para outros programas com outros conceitos CAPES. Também daria para trabalhar a análise contábil e as interferências que esta atividade de captar recursos externos traz nas prestações de contas das IES públicas e privadas. Outra sugestão seria comparar as práticas de captação de recursos com as legislações vigentes as IES. E ainda, analisar com profundidade os recursos VRIO dos programas *stricto sensu* brasileiros e seu impacto na obtenção de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ABUMANSSUR, H. O. et al. **Captação de Recursos:** da Teoria à Prática. Baseado no material escrito por Ann Speak, Boyd McBride e Ken Shipley para as oficinas de Desenvolvimento e Captação de Recursos do Projeto Gets - United Way do Canadá. Grupo de Estudos do Terceiro Setor United Way of Canada - Centraide Canada, 1997.

AMIT R, SCHOEMAKER, PJH. **Strategic assets and organizational rent.** Strategic Management Journal 14(1): 33–46. 1993.

ANDRADE, A. R. de. **A universidade como organização complexa.** Revista de Negócios. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002a.

ANDRADE, M. G. V. de. **Organizações do Terceiro Setor:** Estratégias para Captação de Recursos Junto às Empresas Privadas, da Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis. 2002. 146 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002b.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy.** New York, McGraw Hill, 1965.

BADEN-FULLER, C.; BOSCHETTI, C. **Creating competitive advantage through mergers:** the lens of the resource based theory. In: THOMAS, H; O’NEAL, D; ZAJAC, E. Strategic integration. International Strategic Management Society Conference (13th) Chicago, III: 1996.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: Encontro Anual da Associação Nacional Dos Programas de Pós-Graduação em Administração (XXV ENANPAD). Anais... Campinas, 2001, 15 p. CD-ROM

BALDRIDGE, J. V. **Estrutturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior.** México: Noema Editores, 1982.

BARCELOS, L.; MARCON, R.; MELLO, R. B.. **Evidenciação de recursos e capacidades organizacionais:** Um estudo à luz da RBV. Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v16, n.3, p.113 – 134, Julho/Setembro 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 1977.

_____. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARNEY, JB. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management 17: 99–120. 1991.

_____. **The resource-based theory of the firm.** Organization Science. v. 7, n. 5, 1996.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Reading – MA: Addison Wesley, 1997.

_____. **J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, Jay; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BECKER, F. D. **Utilização de Ferramentas de Inteligência Estratégica Antecipativa, no Acompanhamento do Mercado de Ações:** um estudo de caso na Grendene S/A, do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica da Universidade de Caxias do Sul – Campus de Caxias do Sul. 2007. 158 f. Monografia (Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica)-Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BLACKMAN, R. **Captação de Recursos.** ROOTS: Recursos para Organizações com Oportunidades de Transformação e Socialização. Tearfund. Teddington, Reino Unido 2004.

BORGES, M. E. N.; CAMPELLO. B. S. **A Organização da Informação para Negócios no Brasil.** Perspect. Cienc. Inf. (2), 2, p.149-161, jul. - dez 1997.

BRAGA, M. M.; PEIXOTO, M. C. L.; BOGUTCHI, T. F. **Tendências da demanda pelo ensino superior:** estudo de caso da UFMG. Cadernos de Pesquisa, n. 113, p. 129-152, 2001.

BURKI, T. K.. **Stand Up To Cancer. Cancer and Society.** Lancet Oncol, Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S1470-2045\(12\)70486-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1470-2045(12)70486-2). Acesso em: nov/2013.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizacional Analysis.** Heineman: London, 1979.

BUTLER, D. **Global disease fund hit by cash crisis:** Pledges fall short for fight against AIDS, TB and malaria. International weekly jornal of Science.Published online in Nature 467, 767 (2010) Doi:10.1038/467767a Disponível em: < <http://www.nature.com/news/2010/101012/full/467767a.html>>. Acesso em out/2013.

_____. **Fresh start for global disease fund:** But shake-up raises doubts over the future of a major malaria-control programme. International weekly jornal of Science.2012. Disponível em: < <http://www.nature.com/news/fresh-start-for-global-disease-fund-1.118571>>. Acesso em out/2013

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

CAMP, R. C. **Benchmarking**: O caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

CAMPANHÃ, M. R. **A comunicação na Captação de Recursos em Organizações Sem Fins Lucrativos**. Estudo de Caso sobre a SOS – Casa de Acolhida, do Departamento de Comunicação Social – Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Rio Grande do Sul. 2011. 63 f.
TCC (Departamento de Comunicação Social – Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Rio Grande do Sul. 2011.

CAMPOS, L. M. de S.; SILVEIRA, R. B. da; MARCON, R.. Elementos do Marketing na Captação de Recursos do Terceiro Setor. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**. V.8, n. 3, 2007.

CAPES. (n.d.b). Propostas minter/dinter. Recuperado de <http://www.capes.gov.br/avaliacao/projetos-dinter-e-minter>. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-Graduação (Pnpg) 2005-2010**. MEC, Brasília, 2004.

CAPES. Avaliação trienal 2010-2013. Disponível em: <<https://drive.google.com/viewerng/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyfHRyaWVuYWwtMjAxM3xneDo3OTdmNWY3MGJkYjk3Y2Nj>> . Acesso em set/2013.

CASARTELLI, A. de O.; RODRIGUES, A. C. de M.; BITTENCOURT, H. R.; GARIBOTTI, V.. **Inteligência estratégica em instituições de ensino superior**. Perspectivas em Ciência da Informação, v.15, n.2, p.183-197, maio./ago. 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, D. J., E MONTGOMERY, C. A. **Competing on Resources**: Strategy in the 1990's. Harvard Business Review, vol. July-August, pp. 118-128, 1995.

CRESWELL, J.W. **Educational research**: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (4th). Boston: Pearson Education, 2011.

CROOK, T. R.; KETCHEN JR, D. J.; COMBS, J. G.; TODD, S. Y.. **Strategic Resources and Performance**: a Meta-Analysis. Strategic Management Journal, 29: 1141–1154. 2008.

CRUZ, L. B.; PEDROZO, E. A.. Pesquisas de concepção como uma alternativa para o campo da estratégia. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 9, n. 4, June 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712008000400005&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 6/10/2013.

DIERICKX, I.; COOL, K.; BARNEY, J. B. **Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage**. Management Science, v.35, n.12, p.1504, 1989.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 33, n. 12, dez. 1989.

EDLES, L. P.. *Fundraising – Hands-on Tactics*. 2. ed. New York: McGraw Hill, 2006.

ERBANO, L. A. C. O “**Fundraising**” como Instrumento de Captação de Recursos para Instituições de Ensino Superior sem fins lucrativos no Brasil. 2003, 122f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FILARDI, F.; FREITAS, A.; PINTO, N.; SILVEIRA, F.. **Avaliação do desempenho de empresas familiares: a estratégia de uma distribuidora de produtos veterinários frente a seus concorrentes sob o enfoque da *resource-based view***. *R. eletr. estrat. neg.*, Florianópolis, v.5, n.1, p. 167-199, jan./abr. 2012.

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

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. **Competitividade Internacional Baseada em Recursos** – Estudo da Relação entre os Recursos e as Estratégias de Internacionalização nas Maiores Empresas Exportadoras do Setor Calçadista Brasileiro. *RCA*. V. 9, n. 17, jan./abr. de 2007.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; **Uma Proposta de Plataforma Inteligência Estratégica**. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006, Curitiba – PR. Anais... Curitiba – PR, ABRAIC, 2006.

FUJISAWA, D. S. **Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta**. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação)- Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

GARRETT, L.. **Global health hits crisis point**. The Global Fund’s drive to ensure sustainability and efficiency means that it may not be able to meet its commitments to combat disease, says Laurie Garrett. *Nature.com*, 2012.

GIL, A .C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILES, J. **Like it? Pay for it: With conventional sources of money drying up, some scientists are turning to crowd-funding**. *Nature.com*, 2012.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. S.; ARAI, R. M. **Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro**. *RGO*. Vol. 4 - N. 1 - JAN./JUL. – 2011.

GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. *California Management Review*. v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUÉGUEN, N.; SIRE, V. C.; CANEVET, L.; HERNOT, A.; LE BERRIGAUD, A.; LE LU, M.; PRIGENT, J.. **L’impact d’une amorce affectivo-relacionnelle sur l’altruisme** : une application dans le cadre d’une collecte de fonds. Pratiques psychologiques. Elsevier Masson. Lorient, France, 2012.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

HERMENT, L. T.. **Du Téléthon au plan Maladies Rares**: le rôle de l’AFM. Le plan Maladies Rares. Elsevier Masson. Evry, France, 2010.

INEP. **Educação Superior Brasileira 1991–2004 - Santa Catarina**. Brasília/DF – 2006.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. Rio Janeiro: Campus, 1996.

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

LEDFOURD, H.. **Private labs caught in budget crunch**. *International weekly journal of Science*. 2012. Disponível em : < <http://www.nature.com/news/private-labs-caught-in-budget-crunch-1.11859>> . Acesso em: out/2013

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

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

MANES, J. M.. **Marketing para Instituciones Educativas**. Barcelona (ES): Granica, 1997.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. **Docente Gerente**: O Cotidiano de Chefes de Departamento e Coordenadores em uma Universidade Federal. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Curitiba. Anais... Curitiba: ENANPAD, 2003. CD-ROM

MARTINS, A. L. M. **A marcha do capitalismo universitário no Brasil nos anos 1990**. **Avaliação**: revista da educação superior, v. 13, n. 3, p. 733-743, 2008.

MARTINS, L. A. G. **Visão Baseada em Recursos**: Estratégias Competitivas de uma Instituição Privada no Setor de Saúde. Dissertação do programa de mestrado em administração da Universidade Paulista – UNIP. 2009. 156 f.
Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Instituto de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. **Políticas Públicas, Recursos Turísticos e Recursos Organizacionais**: o caso de Foz do Iguaçu, Paraná. Turismo - Visão e Ação - vol. 8 - n.2 p. 201 - 222 maio /ago. 2006.

MCCARTHY, B.; LEAVY, B. **Phases in the strategy formation process**: an exploratory study of Irish SMEs. Journal of the Irish Academy of Management, v. 21, n. 2, p. 47-60, 2000.

MELO, H. dos S.; LEITÃO, L. C. (org). **CAPTAÇÃO DE RECURSOS**: Coletânea de instituições nacionais e internacionais com linhas de financiamento para elaboração de projetos - Fortaleza, SEBRAE/CE, 2007.

MELLO, C. M.; CRUBELLATE, J. M.; ROSSONI, L. **Dinâmica de Relacionamento e Prováveis Respostas Estratégicas de Programas Brasileiros** de Pós-Graduação em Administração à Avaliação da Capes: Proposições Institucionais a partir da Análise de Redes de Co-Autorias. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 3, pp. 434-457, Mai./Jun. 2010.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Stanford (CA): Stanford Business Book, 2003.

MILLER, A.; DESS, G. G. **Assessing Porter's (1980) model in terms of its generability, accuracy and simplicity**. Journal of Management Studies, v. 30, n. 4, p. 553-585, July, 1993.

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

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

MORGAN, G. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. In: CALDAS, M; BERTERO, C. O. Teoria das Organizações. Série **RAE** Clássicos. São Paulo: FGV/RAE/Atlas, 2007.

PAIVA, R. V. C. de; BARBOSA, F. V.; GONÇALVES, R. G. **A Visão Baseada em Recursos**: O que se Vê é Diferente, mas é Igual. Reuna - Belo Horizonte, v.13, nº3, p.27-39 – 2008.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E.. **Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva**. R.Adm., São Paulo, v.46, n.3, p.228-242, jul./ago./set. 2011.

PEHRSSON, A.. **Strategy competence: a successful approach to international market entry**", Management Decision, Vol. 42 Iss: 6, pp.758 – 768, 2004.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

_____. **Theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 3rd. ed, 1995.

PEREIRA, C.. **Captação de Recursos**. São Paulo: Ed. Mackenzie, 2001.

_____. **Sustentabilidade e Captação de recursos na educação superior no Brasil.** São Paulo: Saraiva, 2006.

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource based view.** Strategic Management Journal, 14, pp.179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: The Free Press, 1980.

_____. técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review. May-June, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RALSTON, S. L.. **Rutgers Young Horse Teaching and Research Program: Undergraduate student outcomes.** Journal Of Animal Science, 2012.

RELATÓRIO DE GESTÃO. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Gestão 2010 – 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RISCAROLLI, V.. **Estratégias de Captação de Recursos Aplicáveis à Realidade das Faculdades de Administração de Instituições Superior de Ensino Brasileiras,** do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - São Paulo. 2007. 195 f.
Tese (Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo - São Paulo. 2007

RISCAROLLI, V.; RODRIGUES, L. C.; ALMEIDA, M. I. R. de. **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, maio/ago 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. **Strategic Management and economics.** Strategic Management Journal, v. 12, n. 8, p. 5-29, 1991.

SAE – Secretaria de Assuntos Estratégicos. 2013. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/site/?p=17821>>. Acesso em: fev/2014.

SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views.** Journal of Management Studies, v. 30, n. 1, p. 11-30, 1993.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper&Row, 1950.

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

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. Evanston: Northwestern University Press, 1957.

SILVA, M. A.; MORAES, L. V. S. **Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC**. In: Encontro Nacional Dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, 2002. CD-ROM.

SILVA, M. G. R. **Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, 2002. CD-ROM.

STALLIVIERI, L.. O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas. Assessoria de Relações Interinstitucionais e Internacionais: Universidade de Caxias do Sul/RS, 2006.

STEIN, K.. **Advancing the Dietetics Profession through the Foundation's Philanthropy**. Journal Of The Academy Of Nutrition And Dietetics, 2013.

TARGINO, E. C. B.. **O papel da comunicação via internet na captação de recursos para organizações do terceiro setor**. RP em Revista. N. 25. Salvador. Fev, 2010.

TEECE, D. J. **Economic analysis and strategic management**. California Management Review, v. 26, n. 3, p. 87-110, 1984.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamics capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal. v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THISEL, D. B.. **Captação de Recursos para o Terceiro Setor: Aspectos Jurídicos**. Cartilha da Ordem dos Advogados do Brasil de São Paulo – OAB/SP. 2011.

TOLEDO, R. Dos S.. **Alternativas de Fontes de Captação de Recursos para Instituições Financeiras: O Estudo de Caso do Banco Gerdau, da graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre**. 2007. 56 f. Trabalho de conclusão de curso de graduação- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

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

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Ática, 1987.

USHER, A. D.. **Donors continue to hold back support from Global Fund**. The Lancet - 6 August 2011 (Vol. 378, Issue 9790, Pages 471-472) DOI: 10.1016/S0140-6736(11)61235-X.

Disponível em: < [http://www.thelancet.com/journals/lancet/article /PIIS0140-6736\(11\)61235-X/fulltext](http://www.thelancet.com/journals/lancet/article /PIIS0140-6736(11)61235-X/fulltext)>. Acesso em out/2013.

WARWICK, M.; HITCHCOCK, S. **Ten Steps to Fundraising Success**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

WHEAT, R. E.; WANG, Y.; Byrnes, J. E.; Ranganathan, J.. **Raising money for scientific research through crowdfunding**. Trends in Ecology & Evolution, 2013.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

WORTH, M. J. **Defining Institutional Advancement, Development and Fund Raising**. In: Educational Fund Raising. Westport (CT): Oryx Press, p. 3-9, 1993.

YILDIRIM, H.. **Andreoni–McGuire algorithm and the limits of warm-glow giving**. Journal of Public Economics. 2013.

YIN, R.K. Qualitative research from start to finish. New York: The Guilford Press, 2011.

YOFFE, Daniel. Captação de Recursos no Campo Social. In: Voltolini, Ricardo (Org.) **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista a ser Aplicado aos Coordenadores de Curso

BLOCO A – CARACTERIZACAO DO ENTREVISTADO

- 1) Há quanto tempo é docente/pesquisador:
- 2) Há quanto tempo trabalha nesta instituição de ensino:
- 3) Há quanto tempo encaminha projetos para captar recursos em editais externos?
- 4) Qual a sua linha de pesquisa:
- 5) Quais são os editais nos quais o (a) Senhor (a) foca para encaminhar suas propostas de captação de recursos? Porque nestes?
- 6) Já conseguiu atrair muitos recursos para a instituição de ensino? Se sim, tens como estimar aproximadamente quanto?

BLOCO B – CARACTERIZACAO DA INSTITUICAO DE ENSINO

- 1) Nome da Instituição de ensino:
- 2) Há quanto tempo à instituição de ensino oferece o curso *stricto sensu* em administração?
- 3) Quantos docentes compõem o quadro de professores permanentes no programa *stricto sensu* em administração?
- 4) Quantos docentes compõem o quadro de professores colaboradores no programa *stricto sensu* em administração?

BLOCO C – DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DOS PROGRAMAS *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

- 1) Qual é a sistemática de captação de recursos que o programa *stricto sensu* em administração da sua instituição costumeiramente utiliza?
- 2) Cada Professor desenvolve os seus projetos alinhados a sua linha de atuação ou há um planejamento em colegiado que define grupos de trabalho e prioridades? Explique.
- 3) O grupo faz uma estimativa de volume de recursos que pretende atrair em um ano de trabalho? Por quê?

- 4) O grupo faz uma estimativa de editais prioritários para submissão de propostas de pesquisa? Explique como funciona.
- 5) Quais são as principais dificuldades na sua percepção, para atrair recursos externos? Por quê?
- 6) Quais são as principais oportunidades de um curso de administração em excelência, para atrair recursos externos?

BLOCO D - ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÕES DE RECURSOS FINANCEIROS ADOTADAS PELOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO-SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

- 1) O grupo estabelece alguma estratégia para captar recursos externos para a instituição de ensino? Se sim, explique como funciona.
- 2) Quais são os editais de pesquisa que costumeiramente são encaminhadas as propostas de pesquisa da instituição? Porque?
- 3) Quais são os editais de pesquisa em que ha projetos de pesquisa aprovados e em andamento atualmente na instituição?
- 4) Quais são as fontes que financiam as bolsas de estudos para os alunos?
- 5) Quais são as entidades bancarias que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino? Se ha, como conseguiram acessá-las?
- 6) Quais são as empresas privadas que financiam projetos de pesquisa da instituição de ensino? Se há, como conseguiram acessá-las?
- 7) Quais são as organizações internacionais que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino? Se há, como conseguiram acessá-las?
- 8) Alem dos editais públicos, entidades bancarias, empresas privadas, organismos internacionais, há outro tipo de organização com os quais a instituição de ensino possui parceria para captar recursos para desenvolver os seus projetos de pesquisa? Comente a respeito.

BLOCO E - EFETIVIDADE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E SEUS IMPACTOS NO PROGRAMA *STRICTO SENSU*

- 1) Na sua percepção, as estratégias de captação de recursos adotadas pela instituição de ensino são efetivas? Porque?

- 2) Quais são os impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu*? Explique.
- 3) Quais são os principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos? Comente.
- 4) Na sua percepção, quais são as principais oportunidades de captação de recursos existentes? Comente.

BLOCO F – PERCEPCAO DOS QUESTIONADOS SOBRE O QUE ‘E MAIS IMPORTANTE PARA CONSEGUIR CAPTAR RECURSOS EM EDITAIS COMPETITIVOS

- 1) Na percepção do Senhor/Senhora, qual ‘e os aspectos mais importante para conseguir captar recursos em editais competitivos? Por quê?
- 2) Na percepção do Senhor/Senhora, para uma entidade de ensino leiga na captação de recursos, quais são os cuidados que deve tomar para acessar recursos. Por quê?
- 3) E o docente que esta iniciando a submissão de propostas para captação de recursos, quais são as dicas que o Senhor/Senhora daria, para torna-lo competitivo no processo de captação de recursos.

APÊNDICE B

Roteiro do Questionário para ser Aplicado a Todos os Docentes da Instituição de Ensino Pesquisada

BLOCO A – CARACTERIZACAO DO ENTREVISTADO

- 1) Há quanto tempo ‘e docente/pesquisador:
- 2) Há quanto tempo trabalha nesta instituição de ensino:
- 3) Ocupa algum cargo de gestão na instituição de ensino? Se sim, qual?
- 4) Há quanto tempo encaminha projetos para captar recursos em editais externos?
- 5) Qual a sua linha de pesquisa:
- 6) Há aproximadamente quantos anos submete projetos para captação de recursos em entidade de fomento?
- 7) Quais são os editais nos quais o (a) Senhor (a) foca para encaminhar suas propostas de captação de recursos? Porque nestes?
- 8) Já conseguiu atrair muitos recursos para a instituição de ensino? Se sim, tens como estimar aproximadamente quanto?

BLOCO B – CARACTERIZACAO DA INSTITUICAO DE ENSINO

- 9) Nome da Instituição de ensino:
- 10) Numero de orientandos que possui atualmente no mestrado:
- 11) Numero de orientandos que possui atualmente no doutorado:
- 12) Numero de bolsistas de iniciação científica em nível de graduação possui atualmente:
- 13) Quantos orientandos em nível de mestrado possui bolsa de pesquisa? Qual ‘e a entidade de fomento?
- 14) Quantos orientandos em nível de doutorado possuem bolsa de pesquisa? Qual ‘e a entidade de fomento?

BLOCO C – DIAGNOSTICO DO SISTEMA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DOS PROGRAMAS STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO

Quais destes editais o Senhor (a) já submeteu propostas de pesquisa:

FEDERAIS:

- () CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
 () CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
 () FINEP – Financiadora de Estudos e Pesquisas
 () Outro (s): _____

ESTADUAIS:

- () FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
 () FAPERJ - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
 () FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
 () Outro (s): _____

INTERNACIONAIS:

- CNPq
- FINEP
- Programa Ciência Sem Fronteiras

4) Quais são as fontes que financiam as bolsas de estudos para os alunos?

- Bolsa da CAPES
- Bolsa PPG FGV-EASP
- Bolsa Quota FGV-EESP
- Bolsas do CNPq
- FIES – Financiamento Estudantil
- Fundo de Bolsas da DIREITO GV
- PRAVALER
- Programa Ciência sem Fronteiras
- Outra(s): _____

5) Quais são as entidades bancárias que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino?

- Banco do Brasil
- BNDES
- CAIXA
- FINEP
- SANTANDER
- Outra (s): _____

Como conseguiram acessá-las?

- Chamada Pública e/ou Edital
- Mala Direta
- É correntista do banco e foi oferecido a instituição
- O banco possui uma linha de crédito específica e a instituição foi solicitou por meio de proposta de financiamento.
- Parceria entre o Banco e Instituição de Ensino (subvenção)

6) Quais são as empresas públicas e/ou privadas que financiam projetos de pesquisa da instituição de ensino?

- Eletrobrás
- Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz
- Gerdau
- Natura
- Oi
- Petrobras

Outros (as): _____

Como conseguiram acessá-las?

- Chamada Pública e/ou Edital
- Mala Direta
- Parcerias em Projetos afins
- Doações Expontâneas

7) Quais são as organizações internacionais que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino?

- Education USA
- Embaixadas. Qual (is)? _____
- Fulbright Brasil
- Outra(s): _____

Como conseguiram acessá-las?

- Parcerias Internacionais (Governos e/ou instituições de ensino)
- Chamada Pública e/ou Edital
- Outro (a): _____

BLOCO E - EFETIVIDADE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E SEUS IMPACTOS NO PROGRAMA STRICTO SENSU

1) Na sua percepção, as estratégias de captação de recursos adotadas pela instituição de ensino são efetivas?

- Sim
- Não

Por quê?

- É notório o montante de recursos extras entrantes na instituição, bem como, parcerias e investimentos por parte de Empresas Públicas e Privadas, Fundações e Institutos, Instituições financeiras, Embaixadas, Doações de Ex-alunos e a Adesão da Comunidade em Campanhas isoladas.
- Não existe efetividade nas estratégias devido a falta de assertividade no planejamento estratégico, ou na implantação e execução deste.
- Vejo que a procura pela Instituição aumenta cada vez mais tanto por parte dos discentes quanto por parte dos parceiros que investem por acreditarem na ideologia, na qualidade do ensino e na gestão da IES.
- Não existe preocupação direta com a sustentabilidade financeira, somente com os quesitos exigidos pela CAPES quanto a qualidade de ensino, pesquisa e extensão.

2) Quais são os impactos dos recursos captados no programa stricto sensu?

- Amplia as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento
- Aumenta a capacidade de investimento Tecnológico
- Aproxima mais os PPGs das Empresas, Instituições e Comunidade
- Auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs
- Todos os itens anteriores
- Outros: _____

3) Quais são os principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos?

- Sustentabilidade Financeira
- Tranquilidade para desenvolvimento de pesquisas
- Confiança para realização projetos
- As três alternativas anteriores.
- Outros: _____

4) Na sua percepção, quais são as principais oportunidades de captação de recursos existentes?

- CAPES
- CNPq
- FINEP
- Programa Ciência Sem Fronteiras
- FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
- FAPERJ - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
- FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Outro: _____

BLOCO F – PERCEPCAO DOS QUESTIONADOS SOBRE O QUE 'E MAIS IMPORTANTE PARA CONSEGUIR CAPTAR RECURSOS EM EDITAIS COMPETITIVOS

5) Na percepção do Senhor/Senhora, qual 'e o aspectos mais importante para conseguir captar recursos em editais competitivos?

- Projetos Bem Elaborados
- Cumprimento dos requisitos exigidos em edital
- Cumprimento de Prazos exigidos
- Currículo dos envolvidos no Projeto