

ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO STRICTO SENSU

FUNDRAISING STRATEGIES IN STRICTO SENSU

*Simone Sehnem **

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: simonesehnem_adm@yahoo.com.br

Thiago Augusto Duarte

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: tad_adm@hotmail.com

Taisa Dias

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: taisadias.adm@gmail.com

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência na área de Administração. Para a coleta dos dados foi encaminhado um questionário estruturado para os programas de pós-graduação conceito CAPES 6 e 7. Todos os grupos estabelecem uma estratégia de captação de recursos externos junto ao seu quadro docente. As mais usuais adotadas pelos grupos pesquisados são projetos de pesquisas, 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). Sem captação de recursos, os resultados de pesquisas científicas são neófitos para as instituições de ensino e a sociedade, ao passo que uma estratégia consolidada de captação de recursos tende a consolidar o processo de pesquisa, contribuir para a inserção social de jovens no âmbito acadêmico e gerar inovações.

Palavras-chave: Estratégia. Captação de Recursos. Programas de Pós-Graduação. Administração. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Data de submissão: 18 de setembro de 2014.

ABSTRACT

This article aims to analyze the strategies of fundraising of Brazilian graduate studies program of excellence in management. Data collection was performed by means of a structured questionnaire sent to all postgraduate programs with concept CAPES 6 and 7. All groups establish a strategy to raise external funds through its faculty. The most usual adopted by the groups surveyed are through research projects, tax, technology and R & D incentives from federal, state and or municipal levels, and partnerships with companies or international partnerships (government and or educational institutions). No fundraising results of scientific research are neophytes to educational institutions and society, while a consolidated fundraising strategy tends to consolidate the process of research, contribute to the social inclusion of young people in the academic and generate innovations.

Keywords: Strategy. Fundraising. Postgraduate programs. Manager. Coordination of Improvement of Higher Education Personnel.

Data de aprovação: 25 de maio de 2015.

INTRODUÇÃO

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. A taxa de crescimento anual é de 10% na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (CAPES, 2013). 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 Administração, Ciências Contábeis 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. Estes 131 programas estavam distribuídos em 96 programas em Administração, sendo 6 em Administração Pública, 19 programas em Ciências Contábeis e 6 programas em Turismo (CAPES, 2013).

Todavia, esse aumento na procura pelos programas de pós-graduação acompanha o crescimento das Instituições de Ensino Superior (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 aprimoramento do planejamento (SILVA; 2002; SILVA; MORAES 2002; MARRA; MELO, 2003). A expansão e crescimento do número de instituições de ensino no Brasil tornou a sustentabilidade 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, conforme os autores Braga et al (2001) e Martins (2008) expõem, levam as IES a intentarem ações que fortaleçam a obtenção de novos alunos de forma planejada e estratégica, adquirindo dessa forma uma diferenciação da concorrência. Com o advento de ofertas de bolsas e financiamentos de estudos, como o Financiamento Estudantil (FIES) regulamentado pelo governo federal, possibilitou o aumento da assiduidade no ensino superior das classes sociais, que segundo a Associação Brasileira de Empresas e Pesquisas (ABEP) atualmente designadas de extremamente pobre – *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 baseiam em redução nos valores das mensalidades, bem como campanhas de marketing intensas, investindo-se em diversos tipos de mídias e públicos. Esse é um motivo, mas também é um desafio a manutenção das escolas, a necessidade de novas tecnologias, o aparelhamento de laboratórios, entre outros. E todo o cenário – custo e benefício – é um desafio para as IES.

Baseado nesse cenário, entende-se que é um desafio maior para as universidades captar recursos externos para se manter. Isso leva às seguintes indagações: 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? Quais são as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração?

O objetivo do estudo consiste em analisar as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração. Os objetivos específicos consistem em: a) identificar quais são as estratégias de captação de recursos financeiros adotadas pelos programas *stricto*

sensu brasileiros; b) verificar de onde provêm os recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes dos programas Capes conceitos 6 e 7; c) avaliar qual é o impacto que os recursos captados proporcionam as IES.

Com a expansão do ensino superior provocada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (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 ou pós-graduação, somente esses recursos já não garantem a sustentabilidade financeira das organizações. Já as IES públicas são sustentadas pela captação de recursos federais, projetos de pesquisa que captam recursos externos de diferentes fontes. 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; ALMEIDA, 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 via apresentação de projetos a 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, 2002).

REFERENCIAL TEÓRICO

A origem do conceito de captação de recursos de acordo com o dicionário Longman (2004) advêm do vocábulo inglês *fundraising*, que significa literalmente, levantamento ou arrecadação de fundos. Já o dicionário Cambridge (2003), trás 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 como a requisição de uma doação (YOFFE, 2004). Entretanto, vem do dicionário da Sociedade dos Executivos de Captação de Recursos (SECR) 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).

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 para 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.

Edles (2006) descreve as formas de captação quanto às opções de doação, seja dinheiro ou bem patrimonial (uma apólice de seguro, um terreno, ou um prédio) – em que 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. Outras formas de captação de recursos, segundo Targino (2010), são: i) Parcerias; 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.

Diversos modelos e 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 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 as técnicas utilizadas para captar recursos, mas o investimento na “oportunidade” e não na “necessidade”, é o que realmente se destacou. “Os recursos arrecadados passaram a ser dirigidos sobretudo a programas promissores e não mais a universidades necessitadas” (PEREIRA, 2001, p. 54).

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

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 (RISCAROLLI, 2007).

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) descreve 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 que haja uma maior assertividade, o processo de captação de recursos deve conter análise e planejamento, passando por pesquisa, construção de relacionamentos, valorização de doares e prestação de contas.

No Quadro 1 é apresentada a relação de fontes de captação de recursos que podem ser buscadas a fim de estabelecer parcerias, formas de participação, meios e estratégias que podem ser desenvolvidas para a angariação de fundos.

Quadro 1 - Formas 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 et al (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 não seja tarefa fácil possuir esse entendimento nem colocar em prática essas estratégias, contudo as IESs clamam por iniciativas que contribuam para sua sustentabilidade.

METODOLOGIA

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 (correspondente ao triênio de 2010 a 2012), que possuem conceito 6 ou 7 e que aqui são denominados de Programas de Excelência. A tabela 1 descreve quais os Programas que compõem a amostra pesquisada.

Tabela 1: Programas com conceitos CAPES 6 e 7

Programa	Instituição de Ensino	Estado	Nota Mestrado	Nota Doutorado
Administração	USP	SP	7	7
Administração	FGV/RJ	RJ	6	6
Administração de Empresas	FGV/SP	SP	6	6
Administração	UFMG	MG	6	6

Fonte: Adaptado de CAPES (2013).

A Universidade de São Paulo (USP) é uma universidade pública que é mantida pelo Estado de São Paulo e está ligada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Oferece um conjunto expressivo de cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorados. O talento e dedicação dos docentes, alunos e funcionários têm sido reconhecidos por diferentes *rankings* mundiais, criados para medir a qualidade das universidades a partir de diversos critérios, principalmente os relacionados à produtividade científica e à visibilidade institucional. Conforme a pesquisa das melhores universidades da América Latina, a USP ocupa o segundo lugar (QS UNIVERSITY RANKINGS, 2014).

A Fundação Getúlio Vargas da cidade do Rio de Janeiro e de São Paulo (FGV/RJ/SP) surgiu em 20 de dezembro de 1944. Seu objetivo inicial era preparar pessoal qualificado para a administração pública e privada do País. Na época, o Brasil já começava a lançar as bases para o crescimento que se confirmaria nas décadas seguintes. Antevendo a chegada de um novo tempo, a FGV decidiu expandir seu foco de atuação e, do campo restrito da administração, passou ao mais amplo das ciências sociais e econômicas. A instituição extrapolou as fronteiras do ensino e avançou pelas áreas da pesquisa e da informação, até converter-se em sinônimo de centro de qualidade e de excelência e abrir *campi* em diferentes cidades. Atualmente esta universidade possui 3.296 alunos de graduação, 1.193 alunos de mestrado, 395 alunos de doutorado e 252 estudos e pesquisas regulares. Trata-se de uma instituição que é considerada marca de pioneirismo e ousadia, a Fundação Getúlio Vargas inaugurou, no Brasil, a graduação e a pós-graduação *stricto sensu* em administração pública e privada, bem como a pós-graduação em economia, psicologia, ciências contábeis e educação. A FGV também lançou as bases para uma economia bem fundamentada, a partir da elaboração do balanço de pagamento, das contas nacionais e dos índices econômicos. Iniciativas como essas ajudaram

o profissional em busca de formação e até o cidadão comum a entenderem melhor o desempenho econômico e social brasileiro, tornando-a referência mundial (FGV, 2015).

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) foi criada em 1927 com o nome de Universidade de Minas Gerais (UMG), instituição privada, subsidiada pelo Estado, surgida a partir da união das quatro escolas de nível superior então existentes em Belo Horizonte. A UMG permaneceu na esfera estadual até 1949, quando foi federalizada. Ainda na década de 40, foi incorporada ao patrimônio territorial da Universidade uma extensa área, na região da Pampulha, para a construção da Cidade Universitária. Os primeiros prédios erguidos onde é hoje o *campus* Pampulha foram o do Instituto de Mecânica (atual Colégio Técnico) e o da Reitoria. O *campus* só começou a ser efetivamente ocupado pela comunidade universitária nos anos 60, com o início da construção dos prédios que hoje abrigam a maioria das unidades acadêmicas. O nome atual - (UFMG) Universidade Federal de Minas Gerais - só foi adotado em 1965. Hoje, firmemente estabelecida como instituição de referência para o país, a UFMG continua em franca expansão. Cinco cursos foram criados nos últimos quatro anos: Agronomia (em Montes Claros), Artes Cênicas, Engenharia de Controle e Automação, Matemática Computacional, Fonoaudiologia e, mais recentemente, Nutrição. As oportunidades de ingresso crescem continuamente. Além de Belo Horizonte, o exame vestibular é agora realizado em doze cidades no interior do Estado - Conselheiro Lafaiete, Contagem, Coronel Fabriciano, Divinópolis, Governador Valadares, Juiz de Fora, Lavras, Montes Claros, Pouso Alegre, Sete Lagoas, Uberlândia e Viçosa. Atualmente possui 33.142 alunos de graduação (presencial e à distância), 14.428 alunos de pós-graduação. Oferece 75 cursos presenciais, sendo 57 bacharelados, 3 licenciaturas e 14 bacharelados e licenciaturas e 1 curso superior de tecnologia. E ainda atua no ensino à distância com 5 cursos ofertados e um total de 946 alunos. No *stricto sensu* oferece 63 doutorados com 4.428 alunos e 77 mestrados com 4.099 alunos totalizando 8.527 alunos em nível de *stricto sensu*. No que se refere a formação *lato sensu*, possui 68 cursos, com 5.901 alunos.

Portanto, dentre todos os programas *stricto sensu* existentes no Brasil, que totalizam atualmente 119 programas, adotou-se como critério de seleção da amostra a ser pesquisada, selecionar apenas os de conceito 6 ou 7. Isso evidencia que o critério para a seleção da amostra de pesquisa foi o de uma amostragem não probabilística e intencional, que permite apurar os elementos de amostra que sinalizam uma maior relevância com o objeto da pesquisa.

Em síntese, a seleção da amostra de organizações participantes seguiu as seguintes etapas: a) programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração no Brasil, sendo estes de natureza Pública Federal, Estadual, Municipal ou privada; b) Instituições de Ensino Superior com conceito CAPES 6 ou 7 e; c) Instituições que possuem algum histórico de publicações científicas sobre captação de recursos. Estes critérios foram determinados seguindo três princípios: a) utilização de instituições de acordo com a avaliação da CAPES; b) programas que pertençam à área de Administração e; c) estratégias de sustentabilidade financeira, sendo selecionadas quatro instituições que possuem conceitos 6 ou 7, mediante avaliação da CAPES.

Foi aplicado um questionário estruturado para todos os professores dos Programas *stricto sensu* selecionados e obtido um retorno de 124 respondentes. As questões do instrumento de coleta de dados são apresentadas no Quadro 2, reproduzido no Apêndice.

De posse dos dados os mesmos foram tabulados em tabelas e analisados por meio da estatística descritiva simples. Os programas da FGV/SP possuem 39 docentes, os programas da FGV/RJ possuem 67 docentes, os programas da USP possuem 59 docentes e os programas da UFMG possuem 28 docentes, totalizando 193 docentes. Contudo, apenas 64,25% da amostra responderam os questionários.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

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. O período há que o professor é docente e pesquisador na instituição varia pouco, segundo os dados da Tabela 2. Porém, se for considerado que a maioria se concentra na faixa de mais de 20 ou 30 anos (74%), a existência de uma discrepância fica evidente e mostra que há uma maturidade ou 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 2: Período em que é docente e 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: Elaborada pelos autores (2014).

Não muito diferente da tabela anterior, a Tabela 3 demonstra a longevidade na relação entre instituição de ensino e docente pesquisador. Se forem consideradas as duas variáveis de tempo há mais de 20 anos e há mais de 30 anos, totalizam 74% dos pesquisados. Essa maturidade existente na relação entre instituição e docente pesquisador transmite credibilidade e confiança às agências de fomento, aos discentes e à comunidade em geral.

Tabela 3: 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: Elaborada pelos autores (2014).

Em relação ao período de tempo há que encaminham projetos para captar recursos em editais externos, 63% já o fazem há mais de 20 anos 36% há mais de 5 anos, mas há menos de 20 anos – Tabela 4. Essa constatação reforça a maturidade da pesquisa e dos pesquisadores dos Programas de Pós-graduação.

Tabela 4: Período de tempo que encaminha projetos para captar recursos em editais externos

Tempo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Há mais de 5 anos	16	13%
Há mais de 10 anos	29	23%
Há mais de 20 anos	39	31%
Há mais de 30 anos	40	32%
Total	124	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Na Tabela 5, no que se refere a editais federais, em sua maioria os docentes responderam que já submeteram projetos de pesquisa às três agências de fomento, com menor ênfase no FINEP (65% das submissões realizadas), sendo que o mais representativo foi o CNPq, com 100% dos pesquisadores realizando submissões anuais a editais desta entidade. No tocante ao edital estadual, os discentes responderam em sua totalidade que já submeteram projetos de pesquisa às FAPES de seus respectivos Estados. Quanto aos editais internacionais, 99% não responderam enquanto que 1% dizem 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 os editais do Governo Federal (CNPq, CAPES e FINEP) e dos respectivos Estados (FAPES).

Tabela 5: Editais federais, estaduais e internacionais que já submeteram projetos de pesquisa

Editais	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
CNPq	124	100%
FAPES	124	100%
CAPES	123	99%
Editais internacionais diversos	123	99%
FINEP	81	65%
Outro (s):	1	1%
BID – Banco Internacional de Desenvolvimento	0	0%
Embaixadas. Qual (is)?	0	0%
Total	576	464%*

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014. *Havia a possibilidade de assinalar mais que uma alternativa na resposta

Entretanto, conforme apresentado na Tabela 6, ao referirem-se aos editais de empresas privadas, fundações e institutos a que já submeteram projetos de pesquisa, 96% dos pesquisadores não responderam e 4% citaram a Petrobras como fonte de fomento as suas pesquisas. Tal fonte de fomento é uma empresa estatal brasileira, que financia editais de seleções públicas de projetos das áreas culturais, ambientais, sociais e esportivas em todo o país.

Tabela 6: 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: Elaborada pelos autores, 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-graduação, 96% dos docentes responderam que sim e 4% não responderam – Tabela 7 -, o que pode significar que há um planejamento para a sustentabilidade financeira na maioria dos PPGs. Porém, infere-se que é possível que 4% podem não enxergar como uma estratégia e sim como um procedimento padrão.

Tabela 7: 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: Elaborada pelos autores, 2014.

No que tange às estratégias para captar recursos externos para a instituição de ensino, em específico para os PPGs, 97% dos respondentes utilizam o 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 Municipal, associados a projetos de pesquisa 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 Municipal e de projetos de pesquisas por meio de editais - Tabela 8.

Tabela 8: Estratégias para captar recursos externos para a instituição de ensino

Estratégias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Através de Projetos de Pesquisas	120	97%
Incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal.	79	64%
Parcerias com empresas	30	24%
Parcerias Internacionais (Governos e/ou instituições de ensino)	30	24%
Não respondeu	5	4%
Campanha de Doações de ex-alunos	0	0%
Financiamentos	0	0%
Por meio de Campanhas isoladas	0	0%
Todas as alternativas anteriores, devidamente inseridas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e/ou no Planejamento estratégico do PPG da Instituição.	0	0%
Total	264	213%*

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014. *Havia a possibilidade de assinalar mais que uma alternativa na resposta

Na Tabela 9 é visível que, dos editais de pesquisa a que costumemente 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 influências exercidas pelo sistema de avaliação das IES pela CAPES, bem como serem direcionadas a pesquisa.

Tabela 9: Editais de pesquisa que costumemente são encaminhadas as propostas de pesquisa da instituição

Editais	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
CNPq	124	100%
CAPES	123	99%
FINEP	81	65%
Outro (s):	0	0%
Total	328	264%*

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014. *Havia a possibilidade de assinalar mais que uma alternativa na resposta

Os resultados apresentados na Tabela 10 não se diferenciam da tabela anterior. Questionados sobre as agências de fomento nas quais a instituição tem projetos de pesquisa aprovados ou em andamento, apurou-se que o CNPq tem 100%, 97% no CNPq e CAPES e 50% CNPq, CAPES e FINEP concomitantemente, obedecendo da mesma forma os critérios de avaliação CAPES.

Tabela 10: Agências de fomento que a instituição tem projetos de pesquisa aprovados ou em andamento atualmente

Agências de Fomento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
CNPq	124	100%
CAPES	120	97%
FINEP	62	50%
Outro (s):	0	0%
Total	306	247%*

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014. *Havia a possibilidade de assinalar mais que uma alternativa na resposta

Ao serem questionados sobre quais entidades bancárias financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino, mais especificamente aos programas *stricto sensu*, 100% dos pesquisados não responderam. Neste tópico pode ser considerado o não entendimento do docente quanto ao 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. Igualmente, sobre a forma de acesso às entidades bancárias, 100% não responderam, uma vez que complementa o questionamento anterior, dando coerência à falta de resposta de ambos os itens.

Em relação às empresas públicas e 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, fato que pode estar associado à falta de ciência da possibilidade de incluir despesas de pessoal ou equipamentos para manutenção ou aquisição para os programas de pós-graduação. Na intenção de saber as formas de acesso às empresas públicas e, ou privadas 100% não responderam, o que não deixa claro como o recurso da FIA é angariado e que processo é adotado. O mais provável é que exista uma parceria entre as instituições.

Quanto às 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. Para complementar o questionamento anterior, a forma de acesso às organizações internacionais obteve 8% de frequência relativa as parcerias internacionais (Governos e instituições de ensino) e chamada pública e edital concomitantemente. Porém, 84% dos docentes não responderam esta pergunta.

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 quê, os docentes responderam que ao contar com os recursos da FIA na USP 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

Quanto aos impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu*, a Tabela 11 demonstra que 78% relatam que ampliam as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento, aumentam a capacidade de investimento tecnológico, aproxima 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 11: 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: Elaborada pelos autores, 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 conseqüentemente e 2% alegam que os ganhos são apenas Sustentabilidade Financeira e Tranquilidade para desenvolvimento de pesquisas – Tabela 12.

Tabela 12: 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: Elaborada pelos autores, 2014

De acordo com a Tabela 13, 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 esta questão 19% dos docentes.

Tabela 13: 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%
FAPES	100	81%
Não respondeu	24	19%
FINEP	0	0%
Outras:	0	0%
Total	*	**

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014. *Havia a possibilidade de assinalar mais que uma alternativa na resposta

Segundo a Tabela 14 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, foram apontados os aspectos: projetos bem elaborados, cumprimento dos requisitos exigidos em edital, cumprimento de Prazos exigidos e currículo dos envolvidos no projeto.

Tabela 14: 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: Elaborada pelos autores, 2014

Os resultados demonstram que as instituições estudadas seguem o padrão de exigências da CAPES para que alcancem ou mantenham seus conceitos. Criaram uma cultura bem enraizada entre seus docentes para a elaboração de produção científica e, ou projetos e incentivos aos seus discentes em projetos de bolsas de pesquisas, que de certa forma contribuem com a sustentabilidade de seus programas de pós-graduação. Essas constatações significam que há uma preocupação das instituições no se refere ao planejamento estratégico, que exerce um papel importante na gestão organizacional, com vistas a atingir objetivos e implementar planos de ações que possam torná-las competitivas e sustentáveis (CASARTELLI et al, 2010). As Tabelas 1, 2, 3 e 4 indicam que as IES buscam uma estruturação e maturação de seus docentes e pesquisadores, haja vista que 74% deles estão na instituição há mais de 20 anos e encaminhando projetos a agências de fomentos também há 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 o aumento da complexidade da função acadêmica na atualidade, dando prioridade às atividades de pesquisa, formalizadas por meio de seus programas de pós-graduação. Através de seus programas de pós-graduação, de acordo com a pesquisa feita, os docentes e pesquisadores têm submetido seus projetos preferencialmente as agências do CNPq, FAPES, CAPES e FINEP. Essas informações condizem com os escritos de Borges e Campello (1997) em relação à inteligência de captação de recursos. Tais autores destacam que é fundamental analisar, correlacionar e identificar as tendências capazes de impactar e monitorar constantemente o ambiente em que a instituição atua.

Para as universidades os resultados evidenciam o comprometido 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 identificar, em seus balancetes disponíveis em suas páginas na internet, os valores médios de captações externas, que chegam a R\$51,9 milhões entre os anos de 2001 e 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 o Centro de Transferência e Inovação Tecnológica (CTIT). 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 Pro Reitoria de Infraestrutura (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.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É possível inferir que 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 evidência. À 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 a oportunidade necessária para sua iniciação como pesquisador.

Existe uma efetividade nas estratégias de captação de recursos adotadas pelas instituições de ensino pesquisadas, na percepção dos docentes questionados. 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 3 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 evidenciam algo de inovador, em relação ao que se conhece sobre o assunto. Muitas foram as 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 por Tarjino (2010) e que podem servir de diretrizes para aprimoramento do sistema e fontes de captação de recursos externos das universidades, contemplam as técnicas que se manifestaram nos resultados desta pesquisa, quais sejam: 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.

Apesar de não ser inovadora a estratégia de parcerias, apenas os docentes de uma instituição de ensino, a saber a FGV/SP, mencionaram essa técnica para angariar recursos. Entretanto, o fim ao qual é destinado o recurso pode ser considerado 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 por 97% dos 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 seja incluído 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 (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.

Outras formas de captação de recursos que as IES podem utilizar consistem em parceiros, convênios, doações. Até porque nem sempre os pesquisadores vencerão todos os processos de um edital de captação de recursos externos e as universidades necessitam se manter de alguma forma. Saber quais as estratégias adotadas por cada IES é uma informação relevante.

As constatações da pesquisa também estão alinhadas com os dizeres de Targino (2010, p. 9) que elucida que “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 efetuado pelas universidades para prover recursos via captação externa 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como propósito analisar as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração. Foi constatado que os editais de fomento mais favorecem a captação de recursos são CNPQ, FAPES e CAPES. Todos os grupos estabelecem uma estratégia de captação de recursos externos junto ao seu quadro docente. 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).

Sobre a forma de captação de recursos, prevalecem os projetos de pesquisa, seguidos por incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal. Este estudo aponta ainda que a partir de 2011, a Pró-Reitoria de Pesquisa da UFMG (PRPQ) 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).

Quanto aos impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu* 78% dos pesquisados relatam que ampliam as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento, aumentam a capacidade de investimento Tecnológico, aproximam mais os PPGs das empresas, instituições e comunidade; auxiliam na sustentabilidade institucional dos PPGs. 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.

A principal contribuição deste estudo está relacionada a elaboração de um diagnóstico sobre a realidade da captação de recursos de programas *stricto sensu* de excelência no Brasil. E a constatação da necessidade de criação de uma estrutura apropriada para planejamento, execução e procedimentos estratégicos para participar de editais de captações de recursos em agências de fomento nacionais e internacionais. O procedimento adotado pela UFMG se encaixa com o que a autora Riscarolli (2007) descreve, de que 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.

Como limitações de pesquisa tem-se a não interpretação correta de duas questões do questionário, que foram mal elaboradas e dificultaram o entendimento para o pesquisado, mesmo sendo efetuado o pré-teste com público-alvo similar aos sujeitos pesquisados. Recomenda-se para futuras pesquisas estender este estudo para Programas cujo conceito é 5 e 4, que são a maioria dos *stricto sensus* brasileiros. Nesse momento, aplicar os questionários in loco para obter maior número de respondentes e conseguir mapear a realidade organizacional acerca da captação de recurso de modo que retrate o cenário destas Instituições de Ensino. Talvez a viabilidade econômica não seja possível, porém muitos pesquisadores tem utilizado a ferramenta de aplicação de questionários à distância com bons resultados. Outra possibilidade de estudo consiste em aprofundar as análises sobre o impacto que essa captação de recursos proporciona para as IES, para os alunos e para a produtividade docente.

REFERÊNCIAS

- ABUMANSUR, H. O. et al. *Captação de Recursos: da Teoria à Prática*. Canada: Centraide Canada, 1997.
- ANDRADE, A. R. de. A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.
- BALDRIDGE, J. V. *Estruturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Noema Editores, 1982.
- BORGES, M. E. N. e 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.
- CAMPOS, L. M. de S.; SILVEIRA, R. B. da; MARCON, R. Elementos do Marketing na Captação de Recursos do Terceiro Setor. *Revista de Administração Mackenzie*. V.8, n. 3, 2007
- CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2005-2010. Plano publicado em 2004. Disponível em < http://www.capes.gov.br/images/stories/download/editais/PNPG_2005_2010.pdf> Acesso em 16 set 2014.
- CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Diretoria de Avaliação. Documento de Área 2013. Avaliação Trienal 2013. Disponível em < http://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2012/10/Administra%C3%A7%C3%A3o_doc_area_CAPES-2013.pdf> Acesso em 16 set. 2014.
- 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.
- CRESWELL, J.W. *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4th). Boston: Pearson Education, 2011.
- 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.
- FGV EM NÚMEROS. Disponível em < <http://portal.fgv.br/fgv-numeros>>. Acesso em 17 mai. 2015.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Second, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1995.
- 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, Juan Manuel. *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: ANPAD, 2003.
- MARTINS, A. L. M. A marcha do capitalismo universitário no Brasil nos anos 1990. *Revista da educação superior*. v. 13, n. 3, p. 733-743, 2008.
- 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. *Revista Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 14, n. 3, art. 3, pp. 434-457, Mai./Jun. 2010.
- MELO, Herbart dos S.; LEITÃO, Leonardo 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. *Revista Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 14, n. 3, art. 3, pp. 434-457, Mai./Jun. 2010.

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

QS UNIVERSITY RANKINGS. Disponível em < <http://www.topuniversities.com/latin-american-rankings>>. Acesso em 17 mai. 2015.

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. L. 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.

SAE – SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/site/?p=17821>>. Acesso em: fev/2014.

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: ANPAD, 2002.

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: ANPAD, 2002.

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.

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.

UFMG EM NÚMEROS. Disponível em < https://www.ufmg.br/conheca/nu_index.shtml>. Acesso em 17 mai. 2015.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Relatório de Gestão UFMG 2010 – 2014. Disponível em < <https://www.ufmg.br/relatoriodegestao/2010-2014/>> Acessado em set. 2014.

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

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

APÊNDICE

Quadro 2: questões do instrumento de pesquisa

continua

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: <input type="checkbox"/> CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior <input type="checkbox"/> CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico <input type="checkbox"/> FINEP – Financiadora de Estudos e Pesquisas <input type="checkbox"/> Outro (s): _____ ESTADUAIS: <input type="checkbox"/> FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais <input type="checkbox"/> FAPERJ - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro <input type="checkbox"/> FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo <input type="checkbox"/> Outro (s): ____	EMPRESAS PRIVADAS, FUNDAÇÕES E INSTITUTOS: <input type="checkbox"/> Banco do Brasil <input type="checkbox"/> Caixa Econômica Federal <input type="checkbox"/> Eletrobrás <input type="checkbox"/> Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz <input type="checkbox"/> Gerdau <input type="checkbox"/> Itaú <input type="checkbox"/> Oi <input type="checkbox"/> Petrobras <input type="checkbox"/> Santander <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____ INTERNACIONAIS: <input type="checkbox"/> BID – Banco Internacional de Desenvolvimento <input type="checkbox"/> Embaixadas. Qual (is)? _____ <input type="checkbox"/> Outro (s): _____

Quadro 2: questões do instrumento de pesquisa

continua

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?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se sim, explique como funciona. <input type="checkbox"/> Através de Projetos de Pesquisas <input type="checkbox"/> Por meio de Campanhas isoladas <input type="checkbox"/> Campanha de Doações de ex-alunos <input type="checkbox"/> Parcerias com empresas <input type="checkbox"/> Parcerias Internacionais (Governos e/ou instituições de ensino) <input type="checkbox"/> Financiamentos <input type="checkbox"/> Incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal. <input type="checkbox"/> Todas as alternativas anteriores, devidamente inseridos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e/ou no Planejamento estratégico do PPG da Instituição.
2) Quais são os editais de pesquisa que costumemente são encaminhadas as propostas de pesquisa da instituição?	<input type="checkbox"/> CAPES <input type="checkbox"/> CNPq <input type="checkbox"/> FINEP <input type="checkbox"/> Programa Ciência Sem Fronteiras
3) Quais são os editais de pesquisa em que ha projetos de pesquisa aprovados e em andamento atualmente na instituição?	<input type="checkbox"/> CNPq <input type="checkbox"/> FINEP <input type="checkbox"/> Programa Ciência Sem Fronteiras
4) Quais são as fontes que financiam as bolsas de estudos para os alunos?	<input type="checkbox"/> Bolsa da CAPES <input type="checkbox"/> Bolsa PPG FGV-EASP <input type="checkbox"/> Bolsa Quota FGV-EESP <input type="checkbox"/> Bolsas do CNPq <input type="checkbox"/> FIES – Financiamento Estudantil <input type="checkbox"/> Fundo de Bolsas da DIREITO GV <input type="checkbox"/> PRAVALER <input type="checkbox"/> Programa Ciência sem Fronteiras <input type="checkbox"/> Outra(s): _____
5) Quais são as entidades bancarias que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino?	<input type="checkbox"/> Banco do Brasil <input type="checkbox"/> BNDES <input type="checkbox"/> CAIXA <input type="checkbox"/> FINEP <input type="checkbox"/> SANTANDER <input type="checkbox"/> Outra (s): _____ Como conseguiram acessá-las? <input type="checkbox"/> Chamada Pública e/ou Edital <input type="checkbox"/> Mala Direta <input type="checkbox"/> É correntista do banco e foi oferecido a instituição <input type="checkbox"/> O banco possui uma linha de crédito específica e a instituição foi solicitou por meio de proposta de financiamento. <input type="checkbox"/> Parceria entre o Banco e Instituição de Ensino (subvenção)

Quadro 2: questões do instrumento de pesquisa

continua

BLOCO D - ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÕES DE RECURSOS FINANCEIROS ADOTADAS PELOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO-SENSU EM ADMINISTRAÇÃO	
<p>6) Quais são as empresas públicas e/ou privadas que financiam projetos de pesquisa da instituição de ensino?</p>	<p><input type="checkbox"/> Eletrobrás <input type="checkbox"/> Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz <input type="checkbox"/> Gerdau <input type="checkbox"/> Natura <input type="checkbox"/> Oi <input type="checkbox"/> Petrobras <input type="checkbox"/> Outros (as): _____ Como conseguiram acessá-las? <input type="checkbox"/> Chamada Pública e/ou Edital <input type="checkbox"/> Mala Direta <input type="checkbox"/> Parcerias em Projetos afins <input type="checkbox"/> Doações Expontâneas</p>
<p>7) Quais são as organizações internacionais que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino?</p>	<p><input type="checkbox"/> Education USA <input type="checkbox"/> Embaixadas. Qual (is)? _____ <input type="checkbox"/> Fulbright Brasil <input type="checkbox"/> Outra(s): _____ Como conseguiram acessá-las? <input type="checkbox"/> Parcerias Internacionais (Governos e/ou instituições de ensino) <input type="checkbox"/> Chamada Pública e/ou Edital <input type="checkbox"/> Outro (a): _____</p>
BLOCO E - EFETIVIDADE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E SEUS IMPACTOS NO PROGRAMA STRICTO SENSU	
<p>1) Na sua percepção, as estratégias de captação de recursos adotadas pela instituição de ensino são efetivas?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Por quê? <input type="checkbox"/> 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. <input type="checkbox"/> Não existe efetividade nas estratégias devido a falta de assertividade no planejamento estratégico, ou na implantação e execução deste. <input type="checkbox"/> 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. <input type="checkbox"/> Não existe preocupação direta com a sustentabilidade financeira, somente com os quesitos exigidos pela CAPES quanto a qualidade de ensino, pesquisa e extensão.</p>

Quadro 2: questões do instrumento de pesquisa

continuação

BLOCO E - EFETIVIDADE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E SEUS IMPACTOS NO PROGRAMA STRICTO SENSU	
2) Quais são os impactos dos recursos captados no programa stricto sensu?	<input type="checkbox"/> Amplia as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento <input type="checkbox"/> Aumenta a capacidade de investimento Tecnológico <input type="checkbox"/> Aproxima mais os PPGs das Empresas, Instituições e Comunidade <input type="checkbox"/> Auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs <input type="checkbox"/> Todos os itens anteriores <input type="checkbox"/> Outros: _____
3) Quais são aos principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos?	<input type="checkbox"/> Sustentabilidade Financeira <input type="checkbox"/> Tranquilidade para desenvolvimento de pesquisas <input type="checkbox"/> Confiança para realização projetos <input type="checkbox"/> As três alternativas anteriores. <input type="checkbox"/> Outros: _____
4) Na sua percepção, quais são as principais oportunidades de captação de recursos existentes?	<input type="checkbox"/> CAPES <input type="checkbox"/> CNPq <input type="checkbox"/> FINEP <input type="checkbox"/> Programa Ciência Sem Fronteiras <input type="checkbox"/> FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais <input type="checkbox"/> FAPERJ - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro <input type="checkbox"/> FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo <input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Projetos Bem Elaborados <input type="checkbox"/> Cumprimento dos requisitos exigidos em edital <input type="checkbox"/> Cumprimento de Prazos exigidos <input type="checkbox"/> Currículo dos envolvidos no Projeto