



## Uma análise das práticas de captação de recursos nos programas de pós-graduação *stricto sensu* públicos em administração

Elton Luiz Ludwig<sup>1</sup>

Manoela Silveira dos Santos<sup>2</sup>

**Resumo:** O objetivo deste estudo foi mapear a captação de recursos nos programas de pós-graduação públicos em Administração. As pesquisas desenvolvidas pelos programas de pós-graduação *Stricto Sensu* são fundamentais para o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil. Contudo sua manutenção e expansão dependem dos recursos repassados pelo governo federal, que suprimiu parte destes recursos, tornando sua manutenção e busca pela qualidade um grande desafio para os gestores dos programas. Foi possível identificar e analisar como os gestores viabilizam a manutenção dos programas, através do levantamento das práticas de captação de recursos no *Stricto Sensu* Público em Administração. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo, por meio de entrevistas com os gestores dos programas com nota de avaliação CAPES 5, 6 e 7 no ano de 2017. Os resultados demonstraram a necessidade constante pela busca de recursos, sobretudo na iniciativa privada, baseada nas parcerias firmadas através de cátedras de pesquisa e no aprimoramento da legislação como forma de facilitar a captação de recursos.

**Palavras-Chave:** Mestrado; Doutorado; Gestão; Financiamento.

## An analysis of the practices of fundraising in the *stricto sensu* public administration programs in administration

**Abstract:** The objective of this study was to map fundraising in public postgraduate programs in Business Administration. The research developed by the *Stricto Sensu* postgraduate programs is fundamental for the scientific and technological development of Brazil. However, their maintenance and expansion depend on the resources passed on by the federal government, which has suppressed some of these resources, making their maintenance and pursuit of quality a great challenge for program managers. It was possible to identify and analyze how the managers enable the maintenance of the programs, through the survey of fundraising practices in *Stricto Sensu* Public Administration. To this end, a qualitative study was conducted through interviews with the program managers with CAPES 5, 6 and 7 evaluation scores in the year 2017. The results demonstrated the constant need for the search for resources, especially in the private sector, based on partnerships established through research chairs and improving legislation as a way of facilitating fundraising.

**KeyWords:** Masters and Doctorate Degree; Management; Financing.

---

1 Mestre em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Especialista em Gestão das Organizações pela Unioeste. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Atua como agente universitário na Unioeste. Endereço Postal: Unioeste – Avenida Tarquínio Joslin dos Santos, 1300 – Foz do Iguaçu/PR. E-mail: ludwig.eltonluiz@gmail.com.

2 Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Administração pela UFRGS. Graduada pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Atua como Docente no Centro de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) no departamento de Administração e Docente no Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade – Nível Mestrado Profissional pela Unioeste

## 1 Introdução

Os programas de mestrado e doutorado são fundamentais para o desenvolvimento social e tecnológico do país. Fruto das pesquisas destes cursos são as soluções que maximizam a qualidade de vida, facilitam o dia a dia e expandem a fronteira do conhecimento dos mais variados segmentos da sociedade. Um dos pilares que podem sustentar o bom desempenho dos programas de pós-graduação é a captação e a correta gestão dos recursos captados, pois a eficiente alocação determina sua manutenção e a busca por excelência. A escassez de recursos obriga os gestores a definir as prioridades de investimentos, com o intuito de manter os programas com qualidade. A captação de recursos passa a ter destacada importância nos programas, pois sua sobrevivência e excelência ficam atreladas ao que for atraído tanto em instituições públicas como nas privadas, dentro ou fora do país (ALMEIDA, 2004).

O investimento em desenvolvimento científico e tecnológico estava em crescimento no país até 2014, de acordo com o Portal da Transparência. O valor total investido em 2014 pelo governo federal em Ciência e Tecnologia (C&T) foi de aproximadamente R\$ 9 bilhões, quantia superior se comparada com o ano anterior. De acordo com a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação no período compreendido entre 2012-2015 (MCTI, 2016), o valor gasto pelo Brasil em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) perfazia a soma de 1,2% do Produto Interno Bruto (PIB), algo em torno de R\$ 49.875,9 milhões. No ano seguinte o percentual empregado do PIB foi de 1,24% (MCT, 2016).

Apesar do crescimento de investimento até 2014, a crise econômica que se abateu no Brasil fez os repasses diminuírem vertiginosamente, sobretudo nos recursos disponibilizados para os cursos de mestrado e doutorado das Instituições de Ensino Superior (IES). Em julho de 2015, através do ofício circular número 13 da CAPES, o governo anunciou um corte da ordem de 75% (setenta e cinco por cento) nos recursos do Proap (Programa de Apoio à Pós-Graduação), mantido pela Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), do MEC. Esses recursos destinam-se ao custeio de professores de outras instituições que participam de bancas, participação dos alunos em congressos, bem como a tradução de artigos e a manutenção de equipamentos.

Em março de 2016 o governo anunciou mais cortes na educação na ordem de 4,2 bilhões por conta das readequações com fulcro no contingenciamento das contas públicas (BRASIL, 2016). Já no governo do presidente Temer, com o intuito de enxugamento das contas públicas, foi definido um corte na educação no valor de 3 bilhões e como medida direta, praticamente decretou o fim do programa Ciência Sem Fronteiras. Este programa foi extinto para os alunos de graduação e sofreu um corte de 75% na pós-graduação. Em junho deste mesmo ano, a CAPES normatizou a concessão de bolsas através da portaria número 87, que regulamentou a concessão de bolsas no exterior, condicionando sua aprovação às condições orçamentárias, acarretando uma diminuição significativa na concessão de bolsas da Capes e CNPQ, inviabilizando o término de algumas pesquisas (CAPES, 2016). Apesar da previsão de 35,7 bilhões para as universidades em 2017, número já considerado insuficiente para atender as necessidades, efetivamente foi repassado, em 2017, 30,6 bilhões. Nos anos seguintes, apesar da necessidade crescente das universidades, os valores foram de 29,6 bilhões em 2018 e até outubro de 2019, 22,8 bilhões de reais, de acordo com o Portal da Transparência.

Diante deste cenário este trabalho tem como objetivo **identificar e analisar as práticas utilizadas pelos gestores dos programas de pós-graduação públicos em Administração para captação de recursos**, tendo em vista os grandes cortes de orçamento para a educação superior realizados pelo Governo até o ano de 2017 e da dependência financeira das IES em relação aos recursos públicos. Além desta introdução o trabalho está organizado em outros quatro tópicos: referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

## 2 Pós-graduação no Brasil

Remonta aos anos 1930 as primeiras experiências de pós-graduação no Brasil, quando professores convidados ou mesmo fugindo dos conflitos da Europa iniciaram cursos que, centrados na sua pessoa e entendimento, discorriam os métodos e assuntos que deveriam ser obedecidos à risca por seus discípulos. A pós-graduação fora do mundo acadêmico não tinha nenhuma visibilidade (BALBACHEVSKY, 2005).

Em 1951 foi criada a CAPES – Companhia Nacional de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior, que visava capacitar tecnicamente o pessoal com vistas ao desenvolvimento nacional. A nomenclatura mudou para Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e seu foco de atuação está centrado na regulação da pós-graduação *stricto sensu* (FERREIRA; MOREIRA, 2002), sendo responsável por credenciar, avaliar, supervisionar e financiar os programas, através de diretrizes que visam sua manutenção e expansão. Em 1965, através do Parecer 977, conhecido como Parecer Sucupira, o Ministério da Educação regulamentou a pós-graduação, separando os cursos em mestrado e doutorado. A regulamentação que também visava o desenvolvimento tecnológico, propiciou a qualificação dos docentes das universidades federais (BALBACHEVSKY, 2005).

Na persecução do desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil, o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, criou em 1969, um fundo especial como o intuito de fomentar esse desenvolvimento. Em 1971 a FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, assumiu a gestão desse fundo. Em 1975 surgiu do pequeno Conselho Nacional de Pesquisa, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ, que possui como atribuição fomentar a pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros (BALBACHEVSKY, 2005). O CNPQ, tem seu foco na ciência, tecnologia e inovação, cumprindo papel importante na concessão de bolsas aos pesquisadores, como a bolsa-produtividade e manutenção de Institutos de Pesquisa (BRASIL, 2010).

A oferta de cursos de mestrado e doutorado aumentaram exponencialmente nos últimos anos. Em 1965 eram apenas 27 cursos de mestrado e 11 de doutorado. Dez anos após, em 1975, contávamos com 429 cursos de mestrado e 149 de doutorado. Em 2002, os números mostram um considerável aumento, com 1506 mestrados e 841 doutorados (Gráfico 1). De acordo com a CAPES, em 2016, existiam 4.266 cursos de mestrado, sendo 3.495 na modalidade acadêmica e 771 na modalidade profissional, e contávamos com 2.205 cursos de doutorado em nosso país. Em 2019 os mestrados somam 4.505 cursos, sendo 3.656 na modalidade acadêmica e 849 na modalidade profissional, e 2.442 cursos de doutorado, sendo 2.405 acadêmicos e 37 na modalidade profissional (CAPES, 2019).

**Gráfico 1:** Evolução do Stricto Sensu no Brasil

Fonte: CAPES (2019).

A manutenção, expansão e busca por excelência do *stricto sensu* demandam um aporte financeiro adequado que, não sendo suprido pelo governo, terá que ser captado em outras fontes. A falta de recursos necessários enviados pelo governo por um lado, e o princípio da legalidade criando amarras por outro, criam um grande desafio para os gestores dos programas de pós-graduação.

### 3 Captação de Recursos

A manutenção dos programas de pós-graduação depende dos recursos necessários para sua continuidade. Uma vez que o governo reduz o envio de recursos ou sua remessa é insuficiente, cumpre ao gestor formas de supri-los. A captação de recursos pode ser definida como o ato de angariar recursos de várias fontes, buscando a satisfação econômica de uma organização ou projeto específico (LEVI; CHERRY, 1996). A captação não é vista como um ato pontual, mas sim como um processo que requer planejamento, relacionamentos e parcerias de longo prazo. A busca em organismos externos deve se basear no princípio do ganha-ganha, onde o convencimento por quem acredite em boas ideias ou necessidades, seja relacionado diretamente com os benefícios oriundos dessa doação ou da forma como a sociedade irá se beneficiar (MELLO; LEITÃO, 2007).

Independente do país onde esteja se buscando captar recursos, o relacionamento entre as instituições é crucial, que, apesar de distintas, remetem para a importância do processo de pesquisa e desenvolvimento realizado por empresas ou outras instituições, como institutos e universidades (EDQUIST, 2011).

No processo de captação, a forma como a instituição é vista influi diretamente nos recursos investidos na mesma, pois segundo Pereira (2001), os investimentos são baseados mais na oportunidade do que na necessidade das instituições, o que favorece as universidades maiores e mais consolidadas, se considerarmos que os processos estão mais estruturados e apresentam resultados positivos nessas universidades.

De acordo com Flanagan (2000) a busca por recursos é composta por uma série de fatores que envolvem o real levantamento das necessidades, que devem ser legítimas, para que encontrem pessoas ou instituições que as entendam como verdadeiras, se interessando em fornecer esses valores, seja por entender a demanda ou por oportunidades, como isenção fiscal ou marketing da organização. Autores

reconhecidos em captação como Edles (2006), Worth (2002), Seltzer (2001) e Flanagan (2000), asseveram que as estratégias utilizadas na captação de recursos não podem ficar adstritas a lugares geográficos, natureza ou porte das organizações. Importa a vontade do doador, em querer transferir esses valores, seja por motivos nobres ou por indulgências tributárias, que superam os entraves ou burocracias existentes no processo.

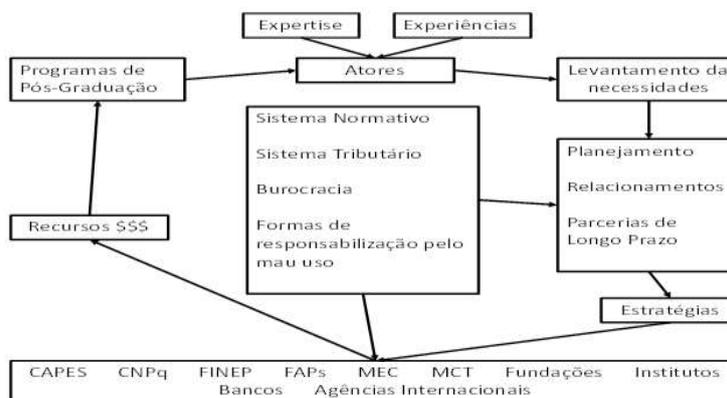
Importante destacar também que a multiplicidade de fontes de captação é um aspecto relevante diante de um cenário de escassez. Segundo Gidron (2010), múltiplas fontes de recursos importam na percepção de relevância da organização para os diversos grupos que participam de seu ambiente institucional e, na menor dependência em relação a determinada fonte, gerando maior independência.

No caso das universidades brasileiras, uma das formas de financiamento dos programas de pós-graduação ocorre através de agências de fomento como a CAPES, o CNPq, a FINEP e as Fundações Estaduais de Apoio à Pesquisa (FAPs), como por exemplo a FAPESP, FAPERJ, Fundação Araucária, entre outras. Este financiamento é oportunizado através de editais que exigem credenciamento ou através de programas de manutenção da própria CAPES. Também auxiliam neste financiamento o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Ministério da Educação (MEC), outras fundações de apoio à pesquisa vinculadas aos estados, institutos privados nacionais, bancos, empresas privadas, bem como agências internacionais, como a Fundação Ford, Fulbright, DAAD, Campus-France, Comissão Europeia etc. (AZEVEDO, 2016).

Dentre as várias formas de captação de recursos, destaca-se o PROAP - Programa de Apoio à Pós-Graduação, como uma das principais fontes de financiamento dos programas de pós-graduação brasileiros. O PROAP destina-se a proporcionar melhores condições para a formação de recursos humanos e para a produção e o aprofundamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* mantidos por instituições públicas (CAPES, 2016).

A figura 1, traz o esquema sintético do processo de captação de recurso em programa de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil.

Figura 1: Esquema Sintético da Captação de Recursos e Órgãos Financiadores.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O processo de captação de recursos envolve expertise dos agentes envolvidos que, buscando atender a demanda, encontram alternativas de suprir essa lacuna. Há que se considerar, para além das estratégias, os atores envolvidos nessa tarefa, suas experiências acumuladas, sua formação e o contexto onde estão inseridos que, por vezes, ensejam práticas mais eficazes e que não estão descritas em nenhum manual. Essas práticas são os meios encontrados pelos gestores no dia-a-dia para manter com excelência os programas *stricto sensu*, considerando um ambiente de escassez de recursos. O campo das práticas é um mundo não dissociado da realidade, do planejamento, mas possui nuances que valem a pena a investigação, posto que muitas vezes não são descritos pelos manuais, uma vez que a sociedade é dinâmica. Um corpo teórico que se ocupa com o estudo deste dinamismo e do comportamento do indivíduo é a Teoria da Prática, que será abordado no próximo item.

#### 4 Teoria da Prática

A teoria da prática vislumbra a investigação da forma de agir dos indivíduos, levando em consideração tudo o que possa afetar sua decisão. São consideradas as experiências pessoais vividas, a influência dos ambientes familiar e profissional e as trocas que realiza com todos os indivíduos na sociedade. Faz parte de um contexto que sofre influências e influencia, sendo que o resumo dessa interação se apresenta em suas ações (BOURDIEU, 1996). O indivíduo não é um ser isolado, mas parte de uma estrutura social objetiva que, independentemente da vontade e consciência dos atores envolvidos, norteiam as práticas e representações dessas pessoas (MARTINS, 2002).

A articulação dialética – ator e estrutura social, para Bourdieu (1996), gera indivíduos que representam suas histórias. Ele apresenta o conceito de *habitus*, que para ele é um modo de interiorização da exterioridade, ou seja, o indivíduo incorpora estruturas sociais que definem suas preferências e atitudes. As experiências vividas determinam as atitudes que serão tomadas pelos indivíduos, que é claro, variam de acordo com o contexto em que cada indivíduo está inserido e as experiências vividas por este.

Se para Bourdieu (1996) o indivíduo influencia e é influenciado, para Foucault (1983) o sujeito é resultado das relações de poder, não seu produtor. Trata-se de um produto constituído dentro de uma conjuntura estratégica de poder, um enunciado social, bonito ou feio, revolucionário ou alienado, que será reclamado por algum setor específico, como a medicina, as ciências sociais, portanto objeto de poderes, ciências e instituições. É produção determinada por forças em um certo período histórico (NALLI, 2000). Foucault (1983) ressalta a liberdade do indivíduo em conduzir suas práticas, alicerçadas na reflexão de seus atos, na forma regular de conduta. Trata-se de um comportamento moral, ou uma forma como o indivíduo se comporta diante das regras que lhe são impostas, pela maneira como resiste ou se sujeita, respeita ou negligencia um conjunto de valores, tendo consciência de seus atos.

Passando pela influência da sociedade de Bourdieu (1996), as estruturas de poder evidenciadas em Foucault, chegamos na relação da História de Certeau. Para relacionar o indivíduo com o local a que está inserido, Certeau (1982) apresenta o lugar social, enfatizando que o indivíduo sofre pressões ligadas a comunidade de que faz parte, de sua profissão e de seu local de trabalho. Esse local definirá o que poderá ser feito ou não. De uma forma geral, a prática do historiador, que seleciona suas fontes, articula entre

natural e cultural, mas deverá formatar sua documentação de acordo com o local social onde está inserido (CERTEAU, 1982). Assim, a escrita da história deve ser vista como parte de uma prática social, que é controlada pelas práticas, que são frutos dos interesses do lugar social (CERTEAU, 1982).

As práticas segundo Giddens (1984) são resultado das tradições, costumes e estilos, que eram valoradas por perpetuar a experiência das gerações, e que gradualmente passam por um processo de reflexividade, onde o sujeito ligado a uma estrutura social, passa a ter o direito de escolha sobre o seu cotidiano, ou seja, autonomia de ação. Sustentados pela segurança e sabedores das condições sociais, os atores executam de forma deliberada ou intencional, uma reflexão constante de seus atos. O que eles sabem acerca daquilo que fazem e porque o fazem, está guardado em sua consciência prática. Da mesma forma esperam que os demais atores façam esse mesmo movimento por conta própria, além de monitorar os aspectos sociais e físicos dos contextos que os envolvem, e que estão em movimento. O movimento de monitorização permite mudanças nas práticas rotineiras (GIDDENS, 1984).

Para Boltanski e Thévenot (1991) as práticas provém dos acordos feitos pelos atores sociais a partir de desentendimentos, disputas, controvérsias e concordâncias na vida cotidiana. Os atores defendem seus pontos de vista quando ocorrem desentendimentos ou desacordos, que, uma vez superados, exprimem acordos em torno das práticas sociais (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1991). Os princípios que suportam as disputas controversas passam pela justificação, que necessitam regras de aceitabilidade pelos envolvidos. Segundo os autores, influenciam a prática diária o ambiente a que está exposto o indivíduo, seja ele familiar ou de trabalho, pois tende a se moldar nas dinâmicas existentes nesses ambientes. Portanto, as práticas se encontram corporificadas no âmbito de um grande número de instituições comuns e dispositivos sociais, como as eleições, os sindicatos, as igrejas, a mídia, as apresentações artísticas e as cerimônias familiares (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1991).

No Quadro 1 é apresentado segundo os clássicos, o que é a prática e os elementos que cada autor considera.

**Quadro 1:** Práticas reiteradas segundo os clássicos.

<b>Autor</b>	<b>Prática</b>	<b>Elementos</b>
Bourdieu	Práticas individuais e coletivas são interiorizadas pela vivência	Experiência; Senso prático; Forças antagônicas
Foucault	Experiência adquirida pela vivência que sistematicamente gira em torno do saber, do poder e da ética	Poder; Liberdade; Reflexão dos atos Comportamento moral; Resistência
Certeau	Práticas são frutos das pressões do meio (trabalho, família, sociedade)	Regras de conduta; Local; Interesses
Giddens	Reflexões das práticas rotineiras, modificando-as ou perpetuando-as. Rotina traz segurança.	Tradição; Costumes; Estilos; Reflexividade; Monitorização; Rotina
Boltanski e Thévenot	Práticas oriundas do consenso após debate de ideias, baseadas na vivência social ou princípios norteadores. Justificação para generalização. Práticas influenciadas pelo meio.	Justificação; Acordos; Convencimento; Princípios; Justiça; Generalização; Ambiente

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Baseados nos clássicos da Teoria da Prática compreendemos que o indivíduo atua em suas práticas diárias, influenciado por sua formação, pelo seu ambiente de trabalho, por suas convicções, pela comunidade e família a que está vinculado, pelas relações de poder que atuam na sociedade, pelas reflexões acerca de seus atos e dos demais, e pelas discussões em que buscou defender seus pontos de vista. Enfim, é fruto de uma exterioridade que o influencia a agir de determinado modo, por ter introjetado experiências e conquistado resultados. Pautado em toda a complexidade que o formou, o agente busca atuar de maneira a perscrutar os melhores resultados, buscando a excelência de suas ações. A investigação das práticas dos gestores dos programas de pós-graduação *stricto sensu* deve obrigatoriamente considerar essas características, uma vez que, na busca de novos recursos para o programa, está um ser humano envolto em todos esses fatores.

## 5 Procedimentos Metodológicos

Quanto a abordagem, esta pesquisa é qualitativa, haja vista que buscou levantar as práticas dos gestores dos programas *Stricto Sensu* em Administração públicos para a captação de recursos. A pesquisa qualitativa não busca quantificar, mas compreender e explicar a realidade na dinâmica das relações sociais (MINAYO, 2001). Do ponto de vista dos seus objetivos é uma pesquisa descritiva, pois, objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2008).

Os dados foram coletados por meio de sete entrevistas semiestruturadas com os gestores dos programas de pós-graduação, pois essas entrevistas organizam os questionamentos e possibilitam a ampliação das informações na medida em que vão sendo fornecidas (FUJISAWA, 2000). Para tal, um roteiro foi elaborado com base nos elementos teóricos levantados na revisão (Quadro 2) para identificar as práticas de captação de recursos dos programas públicos *stricto sensu* em Administração.

**Quadro 2:** Categorias de pesquisa.

<b>Categorias de análise</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Autor(es) Basilar(es)</b>
Levantamento de necessidades	Descobrir quais são as necessidades e como elas são levantadas	Flanagam (2000) Mello e Leitão (2007)
Conhecimento da legislação	Evidenciar o conhecimento do gestor sobre a normatização acerca da captação	Meirelles (2004) Bandeira de Melo (2007) Bacellar Filho (2008)
Práticas de captação de recursos	Pesquisar as práticas de captação de recursos que o programa utiliza	Bourdieu (1996) Foucault (1983) Certeau (1982) Giddens (1984) Boltanski e Thévenot (1991)
Origem da captação de recursos	Conhecer quais são os organismos financiadores	Seltzer (2001) Pereira (2001) Worth (2002) Edles (2006)
Impacto da captação no programa	Descobrir de que forma a captação impacta nos programas	Levi e Cherry (1996)

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Optou-se por estudar os programas de pós-graduação públicos em Administração, conceitos 5, 6 e 7 CAPES. A seleção foi intencional, pois são considerados programas de excelência, dado a sua avaliação pela CAPES, com base nas contribuições que poderiam fornecer ao estudo (MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2011). De um total de 10 programas de pós-graduação públicos em Administração (*Stricto Sensu*), dentro destes conceitos, foram entrevistados os coordenadores de 7 programas: Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado e Doutorado da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ (E1); Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado e Doutorado da Universidade Federal da Bahia – UFBA (E2); Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado e Doutorado da Universidade Federal de Lavras – UFLA (E3); Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado e Doutorado da Universidade de Brasília – UnB (E4); Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado e Doutorado da Universidade Federal do Paraná – UFPR (E5); Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado e Doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (E6) e Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Mestrado Profissional da Universidade de Brasília – UnB (E7). As entrevistas foram realizadas nos meses de setembro a novembro de 2017, através do programa Skype da Microsoft, gravadas e depois transcritas. A duração média das entrevistas foi de 25 minutos.

Os dados coletados previamente foram analisados por meio da análise de conteúdo para entender o problema e objetivos deste trabalho. A análise de conteúdo é uma separação do texto em categorias agrupadas analogicamente, conforme destaca Bardin (2009). Esta opção de análise entendeu-se a melhor alternativa para visualizar atitudes, crenças, experiências, opiniões, valores e práticas de dados qualitativos. As categorias utilizadas para a análise dos dados são as listadas no Quadro 2, acima. Estas categorias foram elaboradas com o intuito de analisar e descrever o processo de captação, visando o entendimento de cada elemento presente no universo da captação de recursos no *stricto sensu* público em Administração. Elas passam pelo planejamento, onde as práticas utilizadas previamente às ações pontuais, ficariam evidenciadas no levantamento das necessidades. Conhecimento da legislação, para demonstrar o nível da normatização que cada gestor era conhecedor e suas imbricações em seu trabalho. Práticas de captação, onde efetivamente ficaria evidenciado suas ações costumeiras na busca por recursos. Fontes dos recursos, para informar quais os organismos financiadores; e seu impacto no programa, para clarificar o montante arrecadado, relacionando com sua utilização efetiva no programa.

## 6 O processo de Captação de Recursos nos Programas de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Administração

Buscando aprofundar a compreensão sobre a captação de recursos nos programas públicos de Administração no *Stricto Sensu*, a análise de conteúdo foi utilizada como forma de capturar as experiências práticas dos coordenadores dos cursos. Os processos de captação foram divididos em categorias: levantamento das necessidades; conhecimento da legislação; práticas de captação de recursos; origem da captação de recursos; e impacto da captação no programa.

### 6.1 Levantamento das Necessidades

As demandas dos programas são fruto da interação dos docentes que compõem cada um dos

programas. Com um caráter mais formal, as reuniões colegiadas definem as prioridades dentro de cada programa, mas não são o único canal onde tramita estas discussões. Na verdade, trata-se de uma prática constante, pois ocorrem nas mais variadas maneiras de interação entre os docentes, como o cafezinho, a participação em um seminário, ou mesmo as conversas dos corredores da universidade. É possível perceber que as reuniões colegiadas são apenas uma maneira de formalizar aquilo que previamente já havia sido definido informalmente entre seus membros. Considerando que os recursos não são suficientes para todas as requisições, elenca-se as prioridades. Também fica demonstrado um caráter de anualidade no planejamento das ações, como podemos perceber nas falas dos entrevistados:

[...] Elas são levantadas na verdade, na boa parte das vezes, no contato com os docentes [...] também temos reuniões docentes, praticamente toda semana que não constituem o CD, mas são reuniões pra debates de temas que a gente vai levantando ser possível conversar sobre. Então aí essas demandas e essas necessidades vão sendo trazidas. É uma prática constante, mas é muito mais um meio informal. (E1)

[...] Olha a gente faz o planejamento básico, dos gastos que são, vamos dizer assim, fundamentais, tipo, gastos com pessoal que nós temos, então nós realmente planejamos isso com muito cuidado, porque o recurso é muito pouco e depois pensamos em algum evento nacional que seja mais importante, e reservamos um pouco de recurso pro Enanpad ou então pro Academy e o resto a gente vai tocando em função dos pedidos. (E2)

[...] Existe, anualmente, porque na verdade o nosso programa é dividido em três linhas, cada linha de pesquisa tem um coordenador e esse coordenador conversa com os professores da linha e então tem um planejamento: quem quer ir, pra onde quer ir, quando quer ir, que tipo de recurso vai precisar... e com isso é que a gente gerencia nossa demanda junto com o departamento. (E5)

Apesar da limitação de recursos que alguns programas sofrem, prioridades são elencadas a fim de que os eventos mais relevantes sejam contemplados. Fica latente o desejo de poder avançar mais nas pesquisas, desenvolver novos projetos e alcançar novos horizontes, principalmente o da internacionalização dos programas, pois já se destacam no cenário nacional. Necessitam recursos para as mais variadas atividades, com destaque para a pesquisa e para a participação em eventos, sendo que o programa poderia atingir patamares maiores caso dispusesse de quantias que pudessem suprir essas áreas, como observamos nos relatos:

[...] Eu acho que os recursos nunca serão suficientes porque eles delimitam o que a gente tem de capacidade. Se a gente tem mais recursos consegue investir em maiores atividades de pesquisa, numa pesquisa mais qualificada... então suficiente eu acho que nunca serão. Cada vez que a gente ganhar mais, mais coisas a gente vai poder criar. (E1)

[...] E aí falta dinheiro para outras coisas também, principalmente a internacionalização, que é uma prioridade nossa, pagamento para congressos internacionais, dinheiro pra tradução de artigos, pagamento de revistas que exigem um valor pra publicação. (E3)

[...] não são suficientes e encontramos muitas dificuldades, especialmente na pesquisa e participação de congressos (E6)

Como este trabalho se debruça exclusivamente sobre programas de pós-graduação *stricto sensu* públicos e, desta forma, recebem recursos do governo para manter suas atividades, a investigação para descobrir o impacto dos cortes recentes do governo nos programas revelou duas categorias distintas: dos programas autossuficientes e aqueles que sofreram com esse contingenciamento do governo. Os programas que dispõem de outras formas de captar recurso se posicionam quase que com indiferença para esses cortes, porém reconhecem que indiretamente são afetados, pois reduzem os recursos de alguns projetos e trazem prejuízos para o funcionamento da universidade, como a UFRJ, a UFRGS e a UnB. Por outro lado, os programas que dependem quase que exclusivamente destes recursos, como UFBA, UFPR e UFLA são

obrigados a elencar as atividades que serão atendidas, em detrimento das demais, o que gera um sentimento de preocupação com o futuro dos programas, conforme relato dos pesquisados:

[...] aqui especificamente a gente consegue vender cursos lato sensu e todo dinheiro investido no lato sensu ele é revertido em infraestrutura para pesquisa e em infra- estrutura física da escola. Então a gente consegue ainda ter uma fonte complementar de recursos, mas, certamente, todo corte de recursos do governo ele influencia sim na gestão do programa. [...] como por exemplo os serviços de limpeza, serviços de guarda, de segurança. (E1)

[...] sobremaneira! Tem dificultado muito. Cortamos muita coisa, basicamente cortamos apoio a professores e alunos na participação em eventos, em publicações, em revisão de artigos e escritos em inglês, então cortamos muita coisa sim. (E2)

[...] O que eu acho interessante é que os recursos PROAP, chegam no apagar das luzes. O novo chegou no final de agosto. Como é que você mantém um programa, quem só recebe PROAP, como é que você mantém um programa sendo que até agosto você não viu a cor do dinheiro? Eu não sei como é que está nas outras universidades, mas na nossa chegou no dia 18/19 de agosto e aí você já fez toda a tua programação, todos os congressos já aconteceram, a maioria deles, então eu fico imaginando aqueles que não tem captação própria conseguem se sustentar só com PROAP. (E5)

As práticas no levantamento das necessidades possuem como característica principal a informalidade: ocorrem nos corredores da universidade, nos seminários, no momento do cafezinho. A definição das prioridades e a formalização das demandas que serão contempladas ocorrem nas reuniões de colegiado de cada programa. Os recursos oriundos do PROAP impactam significativamente as atividades dos programas que dependem quase que exclusivamente dele, como participação em eventos e publicações. Já os demais programas relatam que os cortes de orçamento feitos pelo governo afetam de forma mais significativa a infraestrutura e os serviços básicos da universidade, como segurança e limpeza.

## 6.2 Conhecimento da Legislação

Os entrevistados demonstraram conhecer a legislação acerca da captação de recursos, e que, eventuais modificações na legislação são comunicadas pelas pró-reitorias das universidades. Este suporte das pró-reitorias geram uma tranquilidade aos entrevistados, pois estando sob a égide da norma quanto à sua atuação, são alertados quando os atos estão em desconformidade legal. Porém esta segurança não livra a legislação de pesadas críticas dos gestores que a tem como complexa e extremamente burocrática. Recursos são perdidos pela dificuldade de gestão do orçamento e que os entraves burocráticos cerceiam atividades dos programas, gerando um verdadeiro engessamento do coordenador do programa, que se vê de mãos amarradas. Muitas vezes o coordenador sofre com a situação de possuir o recurso e não poder aplica-lo.

O Estado brasileiro, envolto nas políticas que visam eficiência de gestão, mas com excesso controle das atividades, criadas com o intuito de coibir os desvios e malversação de seus recursos, se vê obrigado a controlar de forma demasiada a aplicação do orçamento. Como exemplo temos a Lei das Licitações, Lei 8.666/93, citada pelos entrevistados como mais um entrave na aplicação dos recursos, como podemos observar na fala dos coordenadores:

[...]. A gente, por exemplo, devolve dinheiro porque sobrou num lugar e faltou no outro. Isso é normal, por mais que você planeje e depois você não consegue remanejar. Você veja essa questão das rubricas é algo que

dificultam muito. Então é um dos problemas, além, lógico, da burocracia da licitação... A burocracia maior é para você gastar o dinheiro, pra você receber é fácil, mas pra gastar é difícil. (E3)

[...] Eu acho que sobretudo existe quase que uma neurose de controle, e isso prejudica muito a gente, por exemplo, se o gestor é um sujeito muito conservador ele não vai fazer nada, ele vai ter dinheiro e não vai gastar, não vai aplicar no programa. Isso não quer dizer que economizando-se esse dinheiro foi-se eficiente. (E4)

[..] Eu te diria que isso vem muito da nossa procuradoria jurídica, da universidade, que a gente chama de PJU, quando vamos lançar um edital novo ou quando vamos contratar uma turma nova, fazer a contratação, ela passa por uma tramitação enorme na universidade, e passa na PJU, então se alguma coisa mudou na legislação, a PJU automaticamente nos notifica, no decorrer do processo. (E7)

O cenário mostra-se envolto em amarras burocráticas que, na persecução da aplicação de recursos sem desvios, restringe sua utilização. Os coordenadores entendem que o excesso de controle na aplicação dos recursos e na prestação de contas atrapalham sobremaneira sua atuação e que mudanças na legislação com vistas à agilidade são imprescindíveis.

### 6.3 Práticas de Captação de Recursos

O universo da captação de recursos nos programas públicos *Stricto Sensu* em Administração compreende também a captação individual dos docentes em seus projetos de pesquisa, que são submetidos à CAPES, CNPQ e Fundações de Amparo à Pesquisa estaduais. Esses recursos não chegam diretamente ao programa, mas beneficiam sobremaneira as pesquisas destes docentes, o que indiretamente, atinge de forma muito positiva os programas. No âmbito do programa, a captação, que é centralizada na figura de seu coordenador, mas obviamente apoiada pelos demais docentes, ocorre através de cátedras de pesquisa, oferta de mestrado profissional, Dinter, disciplinas especiais, pós-graduação *lato sensu*, consultorias, PROAP e turma fechada.

O avanço científico e tecnológico de uma nação é construído na Academia, principalmente através das pesquisas. Este financiamento é fundamental para que estas pesquisas sejam fontes geradoras de soluções que melhorem a qualidade de vida das pessoas e tornem o país competitivo no cenário internacional. Não dissociado deste mesmo objetivo estão os recursos oriundos da captação conquistada por todo o programa, mas centralizada na figura do coordenador. Ela ocorre através das cátedras de pesquisa (UFRJ, UFRGS), uma relação ganha-ganha entre o programa e uma organização, onde o programa capta recursos e desenvolve pesquisas, e a empresa financia uma pesquisa de seu interesse e usufrui do *know how* e rigor científico da Academia. Os relatos demonstram essa forma de captação:

[...]A gente tem as cátedras de pesquisa porque a gente tem um relacionamento muito bom com o mercado, a gente conhece pessoas nas empresas, a gente tem ex-alunos em vários locais. [...]. É muito interessante porque a gente consegue não só recurso financeiro, mas o contato com o pessoal do mercado, que as vezes acaba colaborando pra geração de uma pesquisa mais relevante, pesquisas que tem o rigor científico. Então quando você tem esse financiamento, você tá discutindo essa agenda de pesquisa com gente que de fato que está precisando desenvolver soluções. (E1)

[...] Nosso programa, além das captações dos professores, através da CAPES e CNPQ para suas pesquisas, nós captamos recursos através de agências financiadoras, cátedras de empresas e cursos de pós-graduação *Lato Sensu*. (E6)

Também ocorre captação de recursos com a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* (UFPR, UFRGS, UnB) e com a cobrança de disciplinas especiais (UnB), cursadas pelos alunos não regulares, que,

obviamente por se tratar de órgão público, possui o devido parecer legal para se executar tal prática. Apesar da redução no volume de recursos repassados, o PROAP continua sendo de extrema importância para os programas, sobretudo naqueles que praticamente só possuem essa fonte de financiamento (UFBA, UFPA). Práticas comuns, porém utilizadas em uma escala menor são a oferta de Dinter (UFBA, UnB), que é o convênio com outra instituição de ensino com a oferta onerosa de doutorado; a consultoria prestada para outros órgãos públicos (UnB); e também a oferta de mestrados profissionais (UFBA, UnB), que além de se autossustentarem, também repassam recursos para o mestrado e doutorado acadêmico. É o que podemos visualizar na fala dos coordenadores:

[...] Mestrado Profissional, Dinter, CAPES e CNPQ, que é pouco e isso é muito mais do pesquisador do que do programa. Nós temos recursos federais do PROAP. O recurso do PROAP deveria suprir as necessidades do programa acadêmico e ele tá longe disso. Então não temos recursos para manter o programa com parte dos recursos conseguidos com o mestrado profissional e também com parte dos recursos do DINTER. Usamos parte dos recursos desse DINTER para manter nossas atividades de pesquisa também. (E2)

[...] É o PROAP e a verba da FAPEMIG. A FAPEMIG tem uma verba de taxa de bancada, proporcional ao número de bolsas, ela envia um dinheiro para ser gasto com os bolsistas dela e também com os professores do programa[...] são projetos individuais dos professores FAPEMIG, CNPQ que também ajudam na demanda deles, financiamento de algumas pesquisas e, basicamente hoje. Eventualmente a FAPEMIG também nos ajuda com demanda de viagens pra congressos, professor visitante, algumas situações pontuais relacionadas principalmente com a mobilidade. (E3)

[...] Nós também fazemos uma oferta de mestrado profissional e essa oferta também é uma fonte de recurso para o programa. Nós terminamos um Dinter em 2016, e nesse mesmo ano, começamos outro. O aluno especial paga pela disciplina. Isso é norma da Universidade. E uma parte desses recursos vem para o programa. (E4)

[...] Nós geramos receita através de curso de especialização, o que supre com dinheiro pro departamento. Hoje para eu mandar um professor para um evento eu não uso dinheiro do PROAP, eu pego dinheiro do departamento e pago inscrição, pago diária... eu uso o dinheiro do PROAP mais para passagem, para as bancas. E também cada professor tem seus projetos de pesquisa, com os quais consegue os recursos via CAPES e CNPQ. (E5)

Uma forma de captação *sui generis*, novidade no mundo do *Stricto Sensu*, é a captação onde toda a turma é literalmente “vendida” através de edital público, prática realizada pelo Mestrado Profissional da UnB e garantida através de parecer da Procuradoria da Fazenda após consulta formulada pela Advocacia Geral da União (AGU). Todas as vagas do programa são repassadas para outro órgão público, que destina parte de seu orçamento para custear a formação de seus servidores.

[...]nossas turmas são todas financiadas, até agora, por órgãos externos. [...]. Eu tenho por exemplo auditor do TCU, do IPEA, da carreira de planejamento e gestão, que são meus professores, então são pessoas que estão dentro da esplanada. Isso promove um contato totalmente orgânico, é visível o trabalho dos docentes, uma boa nota do programa, bons egressos. Nós fazemos o que a procuradoria nos indicou, estamos seguindo exatamente a norma da AGU, inclusive o nosso edital, utilizando o parecer da Procuradoria da Fazenda, foi o primeiro edital no Brasil, que já trazia explícito o uso dessa legislação. Esse parecer foi obtido através da AGU em consulta feita a Procuradoria da Fazenda, e mudou totalmente nossa forma de trabalhar, pois esse parecer nos permitiu comercializar uma turma, desde que fosse a turma inteira (E7).

Importante salientar que as parcerias com empresas e órgãos públicos, que destinam recursos para os programas, são fruto do bom relacionamento com o mercado, seja ele através da aproximação com os empresários ou através da facilitação de ex-alunos presentes nas organizações. Cumpre destacar a visão dos coordenadores que, não se veem amarrados com os objetivos mercantis das empresas para as

quais desenvolvem pesquisas, mas parceiras que detêm o resultado das pesquisas e sua publicação, sendo somente obrigados a fornecer a primazia dos resultados às organizações externas.

O processo de captação de recursos nos programas públicos é uma prática constante, mas que demanda um período relativamente grande entre a solicitação e a efetiva captação. Essa demora decorre da burocracia do setor público que se vê obrigado à formalidades legais, sem as quais a lisura do processo poderia ser comprometida. Perde em agilidade para o setor privado, o que o obriga a um ciclo operacional de captação longo e a incorporação desse prazo no seu planejamento. Os processos de captação necessitam de um mínimo de 6 meses para sua efetiva concretização, podendo levar até 1 ano ou mais. Essa lentidão e excesso de controles caracterizam um universo de poucas modificações, estático, onde a inovação não é permitida, como é o caso da propositura de um fundo de pesquisa para alunos, pelo programa da UFPR, mas que esbarra nas limitações da legislação, o que demonstra a necessidade de uma profunda alteração na legislação, conforme relato dos entrevistados:

[...]ele é um universo desfavorável para isso, a gente busca recursos e consegue recursos brigando com todas as regras e restrições que estão presentes nessa captação. (E1)

[...]é um processo demorado, algo em torno de 8 meses a 1 ano pra gente conseguir o recurso. (E2)

[...]pensando com um olhar público eu não posso... eu recebi outro dia uma empresa que queria fazer um convênio para fazer uma pesquisa e queria remunerar professores. Eu não posso fazer isso, eu não posso receber. Então estou tentando fazer um fundo de pesquisa para alunos, mas é muito difícil, então existem formas, mas que o governo federal não nos libera pra fazer parcerias. Acho que é possível inovar, mas não no molde com o qual nós lidamos hoje, no público. No privado aí o céu é o limite. (E5)

[...] depende do projeto, mas geralmente de 6 meses até 1 ano. (E6)

O mercado é seletivo na escolha do local onde vai investir seus recursos. Os critérios de seleção passam evidentemente pela qualidade dos serviços oferecidos. Desta forma, ser considerado um programa de excelência e a formação curricular dos docentes atraem os olhares dos investidores. Isso cria uma marca de qualidade, um selo de confiança, uma reputação junto ao mercado. Quando se busca o desenvolvimento de um novo produto ou serviço a escolha recai para centros de excelência, onde os docentes com melhor currículo são encontrados. O mesmo vale para parcerias, consultorias e nos critérios de seleção quando da concessão de recursos via editais. O fator localização geográfico pode ser um facilitador, como possuir uma agência de fomentos estadual com mais recursos, ou estar inserido em um mercado onde o número de possíveis investidores é maior, mas depende da cultura local dos empresários para que se concretize, como podemos verificar nos relatos dos entrevistados:

[...] Porque você dá dinheiro pra quem você confia e pra quem você acha que pode fazer um bom projeto naquela área. Isso sim, por si só não é condição suficiente, mas eu acho que os docentes mais renomados e que tem um histórico de pesquisa mais bem desenvolvido, eles tendem a ser mais atrativos para financiamento... ninguém se associa a uma instituição que não tem nenhuma credibilidade ou que não reconhece ali uma excelência ... A localização geográfica contribui sim pra captação (E1)

[...] Mas veja bem, a gente tá no Nordeste, não é tão simples fazer isso aqui. As empresas daqui nem tem investido muito em especialização, por exemplo. Quanto mais deixar recurso para pesquisa. É bem complicado. (E2)

[...]a gente acaba atraindo alguns estudantes porque a qualidade de vida na cidade é boa, a universidade é boa, é uma cidade menor. Agora, do ponto de vista de captação de recursos eu acho que é um problema pelo fato da cidade não ser um parque industrial, com empresas que poderiam nos ajudar nesse sentido. (E3)

[...]estar na Eplanada dos Ministérios é fundamental. (E7)

No quadro 3 são apresentadas as formas de captação de recursos utilizadas pelos programas de pós-graduação públicos em Administração, no *Stricto Sensu*.

**Quadro 3:** Formas de captação de recursos no Stricto Sensu público em Administração.

Prática	Do que se trata	Instituições que a utilizam
Cátedra empresa	Parceria do programa com empresa privada, onde uma pesquisa de interesse da empresa é realizada pelo programa, com financiamento da primeira, numa relação ganha-ganha	UFRJ, UFRGS
Dinter	Convênio entre duas universidades para realização de doutorado, de forma onerosa para a conveniada	UFBA, UnB
Lato Sensu	Especialização ofertada com a cobrança de mensalidades	UFPR, UnB, UFRGS
Disciplinas especiais	Oferta de disciplinas no programa para alunos não regulares mediante pagamento	UnB
PROAP	Programa da CAPES de financiamento da pós-graduação	UFRJ, UFBA, UFLA, UnB, UFPR, UFRGS
Consultoria	Consultoria especializada para órgãos públicos	UnB
Mestrados profissionais	Oferta de mestrado profissional pelo programa	UnB, UFBA
Turma fechada	Oferta (venda) da turma completa para outro órgão público, baseado em parecer da Procuradoria da Fazenda	UnB Mestrado Profissional

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

#### 6.4 Origem da Captação de Recursos

A busca por recursos que possam subsidiar os programas é uma constante nas instituições públicas brasileiras. Os coordenadores contam não só com seu empenho pessoal, mas também com o apoio de todos os docentes que compõem os programas. As informações são acessadas através de consulta à internet, repassadas pelos docentes e também pelas pró-reitorias de pós-graduação das universidades, que repassam informações acerca de editais abertos, mudanças na legislação, se firmando assim como um suporte fundamental aos programas do *Stricto Sensu*. No cenário nacional figuram os recursos liberados pela CAPES, CNPQ e pelas agências estaduais de fomento à pesquisa. É o que demonstra o relato:

[...]consultorias para os órgãos públicos, CAPES, CNPQ, FAPDF. Recebemos muita informação por e-mail da nossa pró-reitoria, com os outros professores e também buscando na internet. (E4)

No cenário externo, apesar de diversas tentativas com organizações internacionais (como BID, fundações na Europa, EUA e Canadá), nenhum dos programas conseguiu concretizar parcerias que possibilitem financiar algum projeto dos programas, ficando este tipo de financiamento restrito à alguns projetos individuais de docentes. A fala a seguir demonstra a realidade:

[...]Só de professores, é direto com o professor. Tem professores que têm fundo Newton que é direto com o governo britânico. Eu tenho um da Guitax que é canadense. Mas aí é proposta individual de cada professor, não é proposta institucional do programa. (E5)

Quando considerado o setor privado, são apontadas empresas que investem no programa através das cátedras, sendo que essa demanda depende de um relacionamento de longo prazo, pois necessita de credibilidade na competência dos envolvidos e nos resultados apresentados. Apenas um dos programas entrevistado consegue captar recursos através dos ex-alunos, culturalmente pouco incentivada em nosso país. De acordo com o relato:

[...] A gente criou recentemente uma instituição que é a ALUMNI COPEAD, que é uma associação de ex-alunos que já tem uma sede própria, uma infraestrutura própria e o pessoal que trabalha nela também é integrante do quadro da ALUMNI. Eles fazem pequenos cursos, de curta duração e o que eles recebem, o superávit das atividades deles são doados pra escola... Relacionamento de longo prazo com empresas financiadoras é essencial porque essas relações são construídas na base da confiança. (E1)

A doação de ex-alunos é uma prática muito observada nos Estados Unidos, onde os alunos com um sentimento de pertencimento e agradecimento às instituições que os formaram, doam quantias significativas para as universidades. É um lento trabalho cultural para o sentimento de identificação e retribuição que as universidades têm pela frente no Brasil.

### 6.5 Impacto da Captação no Programa

A divulgação dos dados relativos a captação é uma prática utilizada por todos os programas, principalmente se considerarmos que estamos tratando de órgãos públicos, obrigados portanto, pelo princípio da publicidade a esta divulgação. A transparência nas ações é um clamor da sociedade, sobretudo num período onde tantas irregularidades ocorridas pela malversação dos recursos públicos são noticiadas sistematicamente. O relato mostra a preocupação com a transparência:

[...] são divulgados internamente dentro da escola. Existe uma transparência muito grande sobre os recursos que são captados, a forma como eles são empregados, os relatórios são públicos, o orçamento é público... os recursos são muito escassos sim. Então manter a captação desse recurso é um grande desafio e a sustentabilidade financeira desses programas, na verdade, é uma luta diária pra você conseguir recursos pro seu programa, sabendo que esses recursos vão influenciar diretamente o resultado de pesquisa das escolas... convidando professores de renome no exterior para virem aqui, nos ajudar com as nossas pesquisas, olhar para as nossas pesquisas, criticar, ensinar método, ensinar macetes de pesquisa, integrar redes de relacionamento com docentes no exterior (E1)

Os programas têm sua continuidade assegurada tanto maior for suas parcerias com a iniciativa privada, sobretudo nas cátedras de pesquisa, num cenário de incertezas quanto ao recurso repassado pelo governo. O relato demonstra a incerteza:

[...] É um cenário totalmente incerto, recursos escassos... nós não sabemos o que vai acontecer. Vai virar o ano e nós não sabemos quanto é que vai ser o nosso PROAP (E2)

E não somente sua continuidade como a qualidade das pesquisas que realiza, que estão diretamente atreladas aos recursos captados. A ampliação dos recursos possibilita avanços substanciais nos programas como a internacionalização, a criação de eventos que despertam o interesse de pesquisadores de renome internacionais ou até mesmo o financiamento de pós-doutorado de seus docentes no exterior. A fala a seguir demonstra essa preocupação:

[...] Tem essas limitações todas, tem uma dificuldade principalmente pra tentar subir pro conceito 6, onde é exigido uma internacionalização maior e isso demanda recursos (E3)

A luta constante pelo acréscimo de recursos passa também por uma redução dos entraves burocráticos, oriundos de uma legislação complexa que, se por um lado busca evitar desvios, por outro engessa a atuação do gestor, o que resulta em limitações acerca da captação. É o que podemos comprovar nos relatos dos entrevistados:

[...] Eu acho que um dos problemas maiores da questão de recursos é poder ter condições de implementar esses recursos, porque, muitas vezes dispomos do recurso, mas as amarras do ponto de vista de orçamento são muito grandes (E4)

[...] É matar um leão por dia. (E6)

É latente a constante busca de recursos pelos coordenadores dos programas que, se não conseguem alcançar níveis maiores pela falta de recursos, não o é pela falta de empenho na sua captação.

## 7 Conclusão

As entrevistas evidenciaram que os coordenadores possuem envolvimento total com os programas que representam. Ficou latente a busca por melhores resultados e que, mesmo limitados por questões financeiras ou burocráticas, se mostraram incansáveis na consecução de melhores condições para os programas. Com relação às práticas de captação de recursos por parte dos programas de pós-graduação públicos em Administração, escopo deste trabalho, verificou-se que o levantamento das necessidades de recursos é uma atividade completamente informal dentro dos programas, fruto da interação dos docentes e que é formalizada nas reuniões colegiadas. As paradas para o cafezinho, os encontros nos corredores ou em congressos proporcionam conversas sobre as demandas dos programas. Quando ocorrem as reuniões essas necessidades são formalizadas, iniciando o processo para a efetiva captação desses recursos.

Unânime na visão dos coordenadores é a burocracia que envolve o setor público, calcada em uma legislação que engessa a atuação dos gestores e os obriga a encontrar soluções na interação com empresas ou ex-alunos, para não depender exclusivamente do orçamento público, o que acarreta uma série de limitações. Declarada também como complexa, a legislação é do domínio dos coordenadores, que possuem suporte das pró-reitorias para as questões legais, bem como pela rede formada com os demais docentes do programa.

Apesar de diversas tentativas de captação no exterior, os programas não obtiveram sucesso, dependendo exclusivamente da captação nacional, seja ela através do orçamento público, de convênios com empresas privadas ou da oferta de serviços. Individualmente ocorre captação no exterior através de projetos de pesquisa de cada docente, o que acaba contribuindo para os programas, pois além das pesquisas, parte desse recurso acaba sendo utilizado indiretamente pelo programa. No cenário nacional é forte a captação de recursos para as pesquisas dos docentes através dos órgãos de fomento, principalmente CAPES, CNPQ e fundações estaduais de amparo à pesquisa.

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, **identificar e analisar as práticas utilizadas pelos gestores dos programas de pós-graduação públicos em Administração para captação de recursos**, conclui-se que, de todas as práticas, pela pesquisa realizada em 2017, a que mais aporta recursos é a cátedra empresa, uma relação ganha-ganha onde a empresa desenvolve um produto e o programa as pesquisas e publicações oriundas desse projeto. Ficou evidente a localização geográfica como forma de exploração dessa alternativa, nas regiões sudeste e sul. A prática mais usual são os recursos liberados através do PROAP, que para alguns programas é de fundamental importância para sua sobrevivência. Outras práticas são as

ofertas de cursos *lato sensu* e mestrados profissionais, que atendem uma demanda da sociedade e geram recursos importantes para os programas. As consultorias e ofertas de disciplinas especiais captam quantias menores, mas também auxiliam na manutenção dos programas. A prática inovativa é feita pelo Mestrado Profissional da UnB, que através de artifício legal consegue vender a turma toda para outro órgão público, gerando suficiência de recursos para o programa.

A captação de recursos nos programas *Stricto Sensu* públicos em Administração pesquisados se mostrou uma busca constante, ora facilitada por captações externas, ora dificultada pela liberação hipossuficiente do governo. Ela depende muito da grandeza de espírito dos coordenadores e docentes que compõem os programas, que buscam formas de driblar a escassez de recursos, focados na excelência dos programas, que em seu fim último, promovem o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

Não só os programas de pós-graduação necessitam buscar recursos para suprir suas necessidades, mas também os demais setores da universidade brasileira. Os recursos não estão alinhados com a crescente demanda da Academia. Ficou evidenciado a estratégia eficaz de captação na iniciativa privada e a pressão pela falta de recursos públicos. Novos estudos devem ser desenvolvidos buscando maximizar a captação de recursos através de formas não exploradas até o momento. O trabalho tem como limitador estudar a captação apenas no *stricto sensu*, o que sugere futuros estudos que possam abarcar a universidade como um todo, de forma a contemplar os cursos de graduação na busca por excelência. Porém demonstrou a importância da iniciativa privada no financiamento dos programas, centrada numa relação onde todos atores envolvidos são beneficiados.

O desenvolvimento científico e tecnológico do país passa pelas pesquisas desenvolvidas nas universidades que, para apresentar resultados com excelência, dependem do empenho do material humano envolvido, mas sobretudo, dos recursos financeiros captados pelas instituições, sejam eles públicos ou privados.

## Referências

- ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico para unidades e departamentos da USP: uma proposta de arquitetura, modelo e condução do processo. 2004. 147f. **Tese (Livro Docência)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BACELLAR FILHO, R. F. **Direito Administrativo**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BALBACHEVSKY, E. **A Pós-Graduação no Brasil**: novos desafios para uma política bem sucedida. Livro editado por BROCK, Colin e SCHWARTZMAN, Simon. Os desafios da educação no Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005.
- BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Discricionariedade e controle jurisdicional**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.
- BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **De la justification. Les économies de la grandeur**. Paris: Gallimard, 1991.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papyrus, 1996.
- BRASIL, 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/governo-anuncia-corte-de-r-42-1-bilhoes-em-despesas>>.
- CAPES, 2016. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/bolsas/01072016-Regulamento-Geral-de-Bolsas-para-o-Exterior.pdf>>.
- CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano**: 1, Artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 1994.

- CERTEAU, M. de. **A Escrita da História**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1982.
- EDLES, L. P. **Fundraising– Hands-on Tactics**. 2. ed. New York: McGrawHill, 2006.
- EDQUIST, C. Design of innovation policy through diagnostic analysis: identification of systemic problems (or failures). **Industrial and Corporate Change**, v. 20, n. 6, p. 1725-1753, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/icc/dtr060>>.
- FINEP. **Estatuto da FINEP**- Financiadora de Estudos e Projetos. Aprovado pelo Decreto nº 1.808, de 7 de fevereiro de 1996.
- FERREIRA, M. de M.; MOREIRA, R. da L. (Org.). **Capex, 50 anos**: depoimentos ao CPDOC/FGV. Brasília, DF.: CAPES, 2002.
- FLANAGAN, J. **Successful Fundraising**. 2nd ed. Chicago: Contemporary Books, 2000.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.
- FUJISAWA, D. S. Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de crianças: implicações na formação do fisioterapeuta. 2000. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.
- GIDDENS, A. **A transformação da intimidade**. São Paulo: Ed. Unesp, 1994.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.
- GIDRON, B. Promoting civil society in third sector organizations through participatory management patterns. **European Management Journal**, v. 28, n. 6, p. 403-412, 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/224771142\\_Promoting\\_Civil\\_Society\\_in\\_Third\\_Sector\\_Organizations\\_through\\_Participatory\\_Management\\_Patterns](https://www.researchgate.net/publication/224771142_Promoting_Civil_Society_in_Third_Sector_Organizations_through_Participatory_Management_Patterns)>.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEVI, B. R.; CHERRY, L. R.(Org). **The NSFRE Fund-Raising Dictionary**. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 1996.
- MACCARI, E. A.; RICCIO, E. L.; MARTIS, C. B. A gestão dos programas de pós-graduação stricto sensu em administração nos sistemas de avaliação Norte Americano. In: EnEPQ - Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, III, 2011. João Pessoa. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: Anpad, 2011. Disponível em:<[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=18&cod\\_edicao\\_subsecao=758&cod\\_evento\\_edicao=60&cod\\_edicao\\_trabalho=13860](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=18&cod_edicao_subsecao=758&cod_evento_edicao=60&cod_edicao_trabalho=13860)>.
- MCT. Ministério da Ciência e Tecnologia. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/29144/Brasil\\_Dispensio\\_nacional\\_em\\_pesquisa\\_e\\_desenvolvimento\\_PD\\_em\\_valores\\_correntes\\_em\\_relacao\\_ao\\_total\\_de\\_PD\\_e\\_ao\\_produto\\_interno\\_bruto\\_PIB\\_por\\_setor\\_institucional.html](http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/29144/Brasil_Dispensio_nacional_em_pesquisa_e_desenvolvimento_PD_em_valores_correntes_em_relacao_ao_total_de_PD_e_ao_produto_interno_bruto_PIB_por_setor_institucional.html)>.
- MCTI. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Relatório. Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012-2015. Balanço das atividades estruturantes 2011. 2012. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0218/218981.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0218/218981.pdf)>.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2004.
- MELLO, 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.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NALLI, M. A. G. Édipo Foucaultiano. **Tempo Social**, v. 12, n. 2, p. 109-128, 2000. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/12337/14114>> .
- PEREIRA, C. **Captação de Recursos**. São Paulo: Ed. Mackenzie, 2001.
- PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em: <[http://www.portaltransparencia.gov.br/PortalFuncoes\\_Detalhe.asp?Exercicio=2014&codFuncao=19](http://www.portaltransparencia.gov.br/PortalFuncoes_Detalhe.asp?Exercicio=2014&codFuncao=19)>.
- PORTALDA TRANSPARÊNCIA. Disponível em:<<http://www.portaltransparencia.gov.br/funcoes/12-educacao?ano=2019>>.
- SELTZER, M. **Securing your Organization's Future**. New York: Foundation Center, 2001.
- WORTH, M. J. **New Strategies for Educational Fund Raising**. New York: Praeger, 2002.