

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E  
SUSTENTABILIDADE – PGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)

ELTON LUIZ LUDWIG

**UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE CAPTAÇÃO DE  
RECURSOS NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
*STRICTO SENSU* PÚBLICOS EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO

FOZ DO IGUAÇU  
2018

ELTON LUIZ LUDWIG

**UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NOS  
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* PÚBLICOS  
EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao **Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade** da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre**.  
Área de Concentração: Tecnologia e Gestão.

Orientador: Prof. Dra. Manoela Silveira dos Santos

FOZ DO IGUAÇU  
2018

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Ludwig, Elton Luiz

Uma análise das práticas de captação de recursos nos programas de pós-graduação stricto sensu públicos em administração / Elton Luiz Ludwig; orientador(a), Prof. Dra. Manoela Silveira dos Santos, 2018.

47 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Engenharias e Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, 2018.

1. Programas de Pós-Graduação. 2. Gestão. 3. Práticas de captação de recursos. I. Silveira dos Santos, Prof. Dra. Manoela . II. Título.

ELTON LUIZ LUDWIG

**UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NOS  
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* PÚBLICOS  
EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovado pela banca examinadora:

---

Prof. Dra. Manoela Silveira dos Santos (orientadora)  
Professora do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

---

Prof. Dr. Elói Junior Damke (membro permanente do PGTGS)  
Professor do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

---

Prof. Dr. Dinaldo Sepúlveda Almendra Filho (membro externo à Instituição)  
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal da Integração Latino-  
Americana - UNILA

---

Prof. Dr. Carlos Henrique Zanelato Pantaleão  
Coord. do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade  
Portaria N°4630/2016-GRE - UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu

Foz do Iguaçu, 10 de Abril de 2018

Dedico este trabalho à minha família, meu bem maior.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, meus irmãos, minha esposa e minhas filhas. A família, nosso refúgio, é onde encontramos apoio para todas as dificuldades. Em especial à minha esposa, que acompanhou de perto esta jornada, quando ainda concluía seu mestrado, em uma parceria de troca de ajudas para que pudéssemos terminar nossos mestrados.

Aos colegas de mestrado e amigos, que sempre me apoiaram.

Aos professores do programa, em especial a minha orientadora, professora Dra. Manoela Silveira dos Santos, que com seu esmero e paciência tornou possível um trabalho de qualidade.

Ao programa e à Unioeste, que me proporcionaram o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

## RESUMO

LUDWIG, E. L. (2018). *Uma análise das práticas de captação de recursos nos programas de pós-graduação stricto sensu públicos em administração*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

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 do governo federal, que suprimiu parte destes recursos, assim, manter a excelência do *Stricto Sensu* torna-se um desafio para os gestores dos programas. Identificar e analisar como os gestores viabilizam a manutenção dos programas é o objetivo deste trabalho, 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. 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:** programas de pós-graduação, gestão, práticas de captação de recursos.

## ABSTRACT

LUDWIG, E. L. (2018). *An analysis of the practices of fundraising in the postgraduate stricto sensu public in administration*. Master's Dissertation - Postgraduate Program in Technologies, Management and Sustainability - PGTGS, State University of Western Paraná - UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil.

The researches developed by Stricto Sensu graduate programs are fundamental for the scientific and technological development of Brazil. However, its maintenance and expansion depend on the resources of the federal government, which has suppressed part of these resources, thus maintaining the excellence of Stricto Sensu becomes a challenge for the managers of the programs. Identifying and analyzing how managers make program maintenance feasible is the objective of this work, through the survey of fundraising practices in the Stricto Sensu Public in Administration. For this purpose, a qualitative study was conducted through interviews with program managers with a CAPES 5, 6 and 7 evaluation report. The results demonstrated the constant need for the search for resources, especially in the private initiative, based on the partnerships established through of research professorships and in the improvement of the legislation as a way to facilitate the fundraising.

**Key-words:** postgraduate programs, management, fundraising practices.

**SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2. PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL.....</b>	<b>03</b>
<b>3. CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....</b>	<b>05</b>
<b>4. TEORIA DA PRÁTICA.....</b>	<b>09</b>
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>17</b>
<b>6.1 Levantamento das necessidades.....</b>	<b>17</b>
<b>6.2 Conhecimento da legislação.....</b>	<b>19</b>
<b>6.3 Práticas de captação de recursos.....</b>	<b>20</b>
<b>6.4 Origem da captação de recursos.....</b>	<b>25</b>
<b>6.5 Impacto da captação no programa.....</b>	<b>26</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>29</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro.....</b>	<b>33</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Esquema sintético da captação de recursos e órgãos financiadores.....	08
--	----

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Formas de captação de recursos.....	06
Quadro 2 – Práticas reiteradas segundo os clássicos.....	13
Quadro 3 – Categorias de pesquisa.....	15
Quadro 4 – Formas de captação de recursos no <i>stricto sensu</i> público em administração.....	24

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Evolução do <i>stricto sensu</i> no Brasil.....	04
---	----

## LISTA DE SIGLAS E SÍMBOLOS

C & T – Ciência e Tecnologia  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
DINTER – Doutorado Interinstitucional  
FAP – Fundação de Apoio à Pesquisa  
FAPEMIG – Fundação de Apoio à Pesquisa de Minas Gerais  
FAPERJ – Fundação de Apoio à Pesquisa do Rio de Janeiro  
FAPESP – Fundação de Apoio à Pesquisa de São Paulo  
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos  
IES – Instituições de Ensino Superior  
MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia  
MCTI – Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações  
MEC – Ministério da Educação e Cultura  
ONG -Organização Não-Governamental  
P & D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PIB – Produto Interno Bruto  
PROAP – Programa de Apoio à Pós-Graduação  
UFBA – Universidade Federal da Bahia  
UFLA – Universidade Federal de Lavras  
UFPR – Universidade Federal do Paraná  
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UnB – Universidade de Brasília

## 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. 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. Dividindo esta quantia, tem-se 3,8 bilhões destinados para Desenvolvimento Científico, 2,4 bilhões para Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia, 31,4 milhões para a Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico, e o restante para as demais áreas de Ciência e Tecnologia. De acordo com a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012-2015 (MCTI, 2016), com relação ao balanço das atividades estruturantes de 2011, o valor gasto pelo Brasil em P&D perfaz 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 no PIB foi de 1,24% (MCT, 2016).

Apesar do aumento do investimento no Brasil até o ano de 2014, no desenvolvimento científico e tecnológico, o país ainda se encontra em condição desvantajosa, se comparada com outros países como a Finlândia (3,84 % do PIB), Coreia do Sul (3,36 % do PIB) e Japão (3,33% do PIB). Outra característica é a fonte de investimento em P&D, que no Brasil tem 52,4% de todo o investimento feito pelo governo, diferente de outros países, como o Japão, onde 75,3% do investimento vem da esfera privada. (MCT, 2012).

Um dos pilares que podem sustentar o bom desempenho dos programas é a correta gestão dos recursos captados, pois a eficiente alocação determina sua manutenção e a busca por excelência. No que se refere aos recursos, é utilizado o conceito de sustentabilidade de Sachs (2000), que define como sendo uma maior eficiência de origem econômica quando os recursos, sejam eles financeiros, de capacidades, de fluxos de investimentos públicos e/ou privados, de obtenção de recursos, de uso dos bens patrimoniais, de serviços e voluntariado, passam por uma gestão adequada. Não só a captação, mas a correta empregabilidade deste recurso se faz necessária, uma vez que sua fonte não é inesgotável.

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 atrelados ao que for atraído tanto em instituições públicas como nas privadas, dentro ou fora do país (ALMEIDA, 2004).

O investimento no desenvolvimento científico e tecnológico que estava em crescimento no país até 2014, foi duramente atingido pela crise econômica o Brasil, reduzindo consideravelmente os repasses destinados, 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 se destinam para o custeio de professores de outras instituições participarem de bancas, alunos participarem de congressos, bem como a tradução de artigos e a manutenção de equipamentos. Houve a necessidade de ajustes para que essas atividades não fossem paralisadas nas IES.

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 regulamenta a concessão de bolsas no exterior e condiciona sua aprovação às condições orçamentárias, que, com a redução de orçamento, acarretou uma diminuição significativa na concessão de bolsas da Capes e CNPQ, inviabilizando que pesquisadores pudessem terminar seus estudos. (CAPES, 2016)

Esse cenário expôs a dependência financeira das IES em relação aos recursos públicos e obriga que novas alternativas sejam construídas para captação de recursos nas Instituições de Ensino Superior. Diante desse cenário o questionamento que se faz é: **Quais são as práticas dos gestores dos programas de pós-graduação públicos em Administração para captação de recursos?**

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar as práticas utilizadas pelos gestores dos programas de pós-graduação públicos em Administração para captação de recursos. Como objetivos específicos vislumbra-se o levantamento de quais recursos os programas necessitam, o levantamento das práticas de captação de recursos utilizadas pelos programas e averiguar a percepção dos coordenadores quanto à continuidade dos programas.

O trabalho justifica-se pela necessidade de identificar as práticas dos gestores dos programas públicos de pós-graduação em administração na captação de recursos, servindo de

base para os demais gestores na tarefa de manutenção dos programas, tanto na área de administração como também nas peculiaridades afins com os demais programas *stricto sensu*. No aspecto científico, objetiva-se a expansão do estado da arte, contribuindo para a evolução da ciência administrativa e permitindo formulação de novas estratégias de captação de recursos nas IES, mais especificamente nos programas *stricto sensu*.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: depois da introdução aqui apresentada, o referencial teórico aborda a pós-graduação no Brasil, a captação de recursos e teoria da prática. Na terceira parte é explicitada a metodologia utilizada e fechando são apresentados os resultados e as 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).

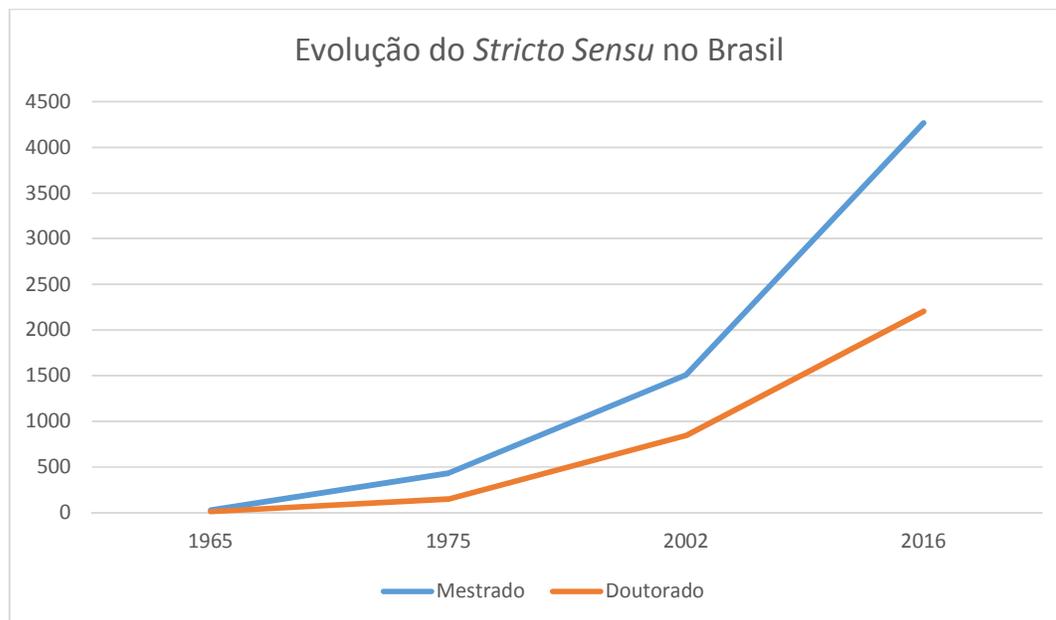
Em 1951 foi criada a CAPES – Companhia Nacional de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior, que visava capacitar tecnicamente o pessoal com vistas ao desenvolvimento nacional. A nomenclatura mudou para Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e seu foco de atuação está centrado na regulação da pós-graduação *stricto sensu* (FERREIRA; MOREIRA, 2002). 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).

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 contamos com 2.205 cursos de doutorado em nosso país (CAPES, 2016).

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



Fonte: CAPES (2016)

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), fundação do Ministério da Educação (MEC), desempenha papel regulador da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado). Assim como a CAPES, também os gestores dos programas de pós-graduação públicos, estão sujeitos ao princípio da legalidade, que como afirma Meirelles (2004, p.88) na Administração Pública “não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”. Para Bacelar Filho (2008), a legalidade é intrínseca à Administração Pública, porquanto identifica o Estado de Direito e estabelece os limites da função administrativa. Esclarece que “por este princípio se determina que a Administração Pública não só quede submissa à lei, mas também só possa atuar em consonância com as suas prescrições” (BACELLAR FILHO, 2008, p.49).

Obedecendo ao princípio da legalidade, ficaria o gestor público engessado pela legislação. Porquanto nem toda atuação pode ser prevista na legislação, o gestor público tem sua atuação, desde que dentro da lei, pautada pelo princípio da discricionariedade, como assevera Bandeira de Mello (2007), como sendo:

“a margem de liberdade conferida pela lei ao administrador a fim de que este cumpra o dever de integrar com sua vontade ou juízo a norma jurídica, diante do caso concreto, segundo critérios subjetivos próprios, a fim de dar satisfação aos objetivos consagrados no sistema legal” (BANDEIRA DE MELLO, 2007, p.88).

A manutenção, expansão e a busca de 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-lo. 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 com os benefícios oriundos dessa doação, diretamente ou da forma como a sociedade irá se beneficiar (MELLO; LEITÃO, 2007).

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. Para Riscarolli (2007), o que mais influencia o processo de captação é a cultura da sociedade e a motivação interna de quem efetiva a doação. A autora enfatiza ainda, que interferem nesse processo o sistema normativo,

tributário, burocrático, bem como as formas de responsabilização pelo mau uso dos recursos destinados.

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 verídicas, 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.

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**

Formas	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)

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 Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Financiadora de Estudos e Projetos (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).

A CAPES centraliza o Sistema Nacional de Pós-Graduação no Brasil, sendo responsável por credenciar, avaliar, supervisionar e financiar os programas, através de diretrizes que visam sua manutenção e expansão. Também incentiva a cooperação e internacionalização da ciência, assim como o CNPq. Este último 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).

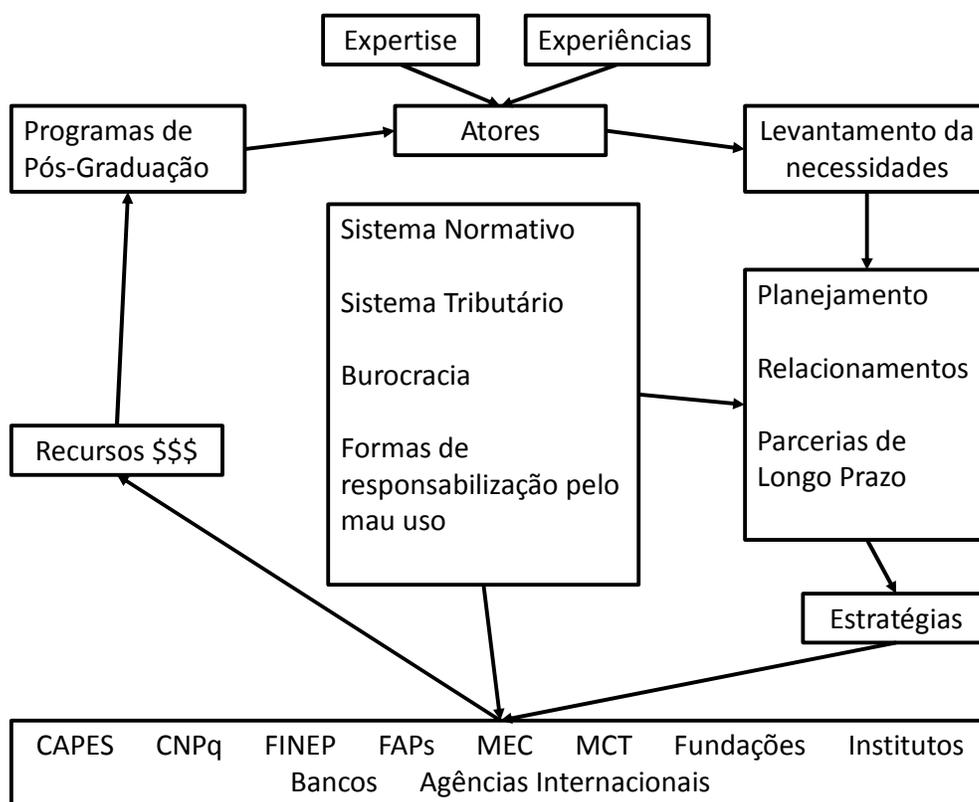
A FINEP, é uma empresa pública brasileira criada em 1967 com a finalidade de “apoiar estudos, projetos e programas de interesse para o desenvolvimento econômico, social, científico e tecnológico do País, tendo em vista as metas e prioridades setoriais estabelecidas nos planos do Governo Federal” (FINEP, 1996, art. 3º).

Dentre as várias formas de captação de recursos, destaca-se um dos programas utilizados para financiamento, o PROAP - Programa de Apoio à Pós-Graduação. O PROAP foi criado

pela Portaria nº 156, de 28 de novembro de 2014, e de acordo com seu “Art. 1º: O Programa de Apoio à Pós-Graduação (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”. Esse programa é parte importante no financiamento dos programas de pós-graduação brasileiros.

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, 2001 apud SOUZA, 2016). 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. De acordo com Bourdieu (1996, p. 22), “o *habitus*[...] é um conhecimento adquirido e também um haver, um capital [...]”, que demonstra a “disposição incorporada” do agente em ação. “Os *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas[...]. Eles estabelecem as diferenças entre o que é bom e mau” (BOURDIEU, 1996, p. 22). A forma como os agentes percebem o mundo é introjetada em suas ações, demonstrada em suas preferências e opiniões, o que Bourdieu definiu como senso prático. 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.

Pierre Bourdieu (1998) relaciona a aplicação de *habitus* com o conceito de campo. Para ele a sociedade é um campo de batalha que opera no sentido da força, onde as posições dos indivíduos já estão definidas anteriormente, e estes atuam em uma luta concorrencial de acordo com os interesses específicos.

A posição na estrutura das relações de força, inseparavelmente econômicas e simbólicas, que define o campo da produção, ou seja, na estrutura da distribuição do capital específico (e do capital econômico correlato) orienta, por intermédio de uma avaliação prática ou consciente das oportunidades objetivas de lucro, as características dos agentes ou instituições, assim como

as estratégias que elas acionam na luta que os opõe. De um lado dos dominantes, todas as estratégias, essencialmente defensivas, visam conservar a posição ocupada, portanto, perpetuar o status quo, ao manter e fazer durar os princípios que servem de fundamento à dominação. Os dominantes têm compromisso como silêncio, discricção, segredo, reserva: quanto ao discurso ortodoxo, sempre extorquido pelos questionamentos dos novos pretendentes e impondo pela necessidade da retificação, não passa nunca da afirmação explícita das evidências primeiras que são patentes e se portam melhor sem falar delas. [...] Quanto aos dominados, estes só terão possibilidades de se impor no mercado através de estratégias de subversão que não poderão prodigalizar, a prazo, os ganhos denegados a não ser com a condição de derrubar a hierarquia do campo sem contrariarem os princípios que lhe servem de fundamento. (BOURDIEU, 1998, p.31-32)

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. “Para conduzir-se bem, para praticar adequadamente a liberdade, era preciso ocupar-se de si mesmo, cuidar de si, ao mesmo tempo para se conhecer [...] superar-se a si mesmo, para dominar em si os apetites que podem arrebatá-lo (FOUCAULT, 1983, p. 268). 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.

Contribuindo com a construção da Teoria da Prática que até aqui demonstrou a influência da sociedade de Bourdieu (1996), as estruturas de poder evidenciadas em Foucault, passamos a tratar da relação da História que Certeau trabalha. Inicialmente o autor enfatiza que a vida em sociedade impõe regras de conduta que objetivam a boa convivência. Certeau (1982) em *A Escrita da História*, assevera que as regras utilizadas são expressões de uma instituição e da ordem social ao que o indivíduo se insere. Como a mudança é uma constante em todas as sociedades, a História retrata uma encenação entre o lugar o discurso, a análise e a construção de um texto (CERTEAU, 1982).

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. Ele compara o trabalho do historiador com o do metalúrgico. O historiador trabalha sobre um

material que ele deseja transformar em história. Ele deve seguir as regras impostas pela academia, manuseando este material e por fim transpor seu produto do campo cultural para o histórico. A descrição da prática se assemelha em muito com o trabalho de um operário, de acordo com Certeau (1982). 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).

Certeau (1982) considera a escrita da história como parte de uma prática social, que é controlada pelas práticas, que são frutos dos interesses do lugar social. Isso caracteriza uma história que sendo escrita também faz história, que é contada, portanto de interesse como ensinamento para a sociedade (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. “A reflexividade da vida social moderna consiste no fato de que as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz de informação renovada sobre estas próprias práticas, alterando assim constitutivamente seu caráter” (GIDDENS, 1991, p. 45).

Para explicar o sentimento de segurança do indivíduo em suas práticas diárias, Giddens recorre ao que ele chama de rotinização, que para além da reflexão de suas atividades, traz conforto ao indivíduo psicologicamente. Ao que define como rotinização:

A rotina (tudo que é feito habitualmente) constitui um elemento básico da atividade social cotidiana [...]. A natureza repetitiva de atividades empreendidas de maneira idêntica dia após dia é a base material do que eu chamo de “caráter recursivo” da vida social. [...] A rotinização é vital para os mecanismos psicológicos por meio dos quais um senso de confiança ou segurança ontológica é sustentado nas atividades cotidianas da vida social. Contida primordialmente na consciência prática, a rotina introduz uma cunha entre o conteúdo potencialmente explosivo do inconsciente e a monitoração reflexiva da ação que os agentes exigem (GIDDENS, 1984, p. 35).

Sustentados por esta 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).

As práticas sociais podem ser definidas como métodos, técnicas ou procedimentos que, valendo-se de regras e recursos, são realizadas de forma apropriada pelos agentes. Normativamente remetem para o caráter legal (direitos e obrigações) pelas quais as práticas são realizadas. Semanticamente se ligam ao desempenho e se referem ao caráter qualitativo e processual das práticas. Os recursos são as facilidades acessadas pelo agente e que ele manipula para influenciar seu contato com o outro. Os recursos estão divididos em autoritativos, que geram comando sobre as pessoas (oportunidades na vida, organização e relação entre as pessoas) e, recursos alocativos, ou as capacidades sobre os recursos materiais (GIDDENS, 1984).

Boltanski e Thévenot (1991) apresentam um modelo de investigação do modo como os atores e atrizes sociais justificam suas atitudes, colocando em evidência os 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).

Pesquisando as interações são analisados os modos de justificação ou crítica utilizados pelos indivíduos na defesa de seus posicionamentos. Para legitimar suas ações os atores devem utilizar o convencimento para defender sua posição ou apresentar críticas, tendo por base o que aprendeu durante sua vivência social ou seus princípios norteadores (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1991).

Os princípios que suportam as disputas controversas passam pela justificação, que necessitam regras de aceitabilidade pelos envolvidos. Importante enfatizar que esses momentos são tidos como extraordinários, ou estados de crise, mas que não refletem as práticas rotineiras. São estados de crise, que uma vez superados por acordos, voltam ao estado de normalidade. Rotineiramente o princípio da justiça é invocado para que acordos sejam justificados e buscam na generalização o suporte para não parecer que a solução está voltada para apenas um indivíduo. Obviamente os acordos não estão livres do uso da força, do poder, de interesses de grupos específicos, que podem se valer de diversos artifícios como a fraude e a enganação social (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1991).

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 âmago 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 2 é apresentado segundo os clássicos, o que é a prática e os elementos que cada autor considera.

**Quadro 2 - 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, 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 ponta atuando na captação de recursos, está um ser humano que está envolto em todos esses fatores.

## 5. METODOLOGIA

Nesta seção, é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho. Buscou-se identificar e analisar as práticas utilizadas pelos gestores dos programas de pós-graduação públicos em Administração para captação de recursos.

Quanto a abordagem, esta pesquisa é qualitativa, haja vista que buscou levantar as práticas dos gestores dos programas *Stricto Sensu* em Administração públicos, conceituados como programas de excelência, entrevistando seus gestores, sobre a temática de captação de recursos. A pesquisa qualitativa não busca quantificar, mas compreender e explicar a realidade na dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa se ocupa com significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que envolvem relações e fenômenos, que não podem ser expressos no reducionismo quando trabalhados com variáveis. Do ponto de vista dos seus objetivos é uma pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas objetivam descrever as características de determinada população ou fenômeno.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os gestores dos programas de pós-graduação. A aplicação das entrevistas busca levantar a percepção dos coordenadores dos programas, sobre as práticas de captação de recursos, para que o pesquisador compreenda o fenômeno pelos olhos dos agentes envolvidos no processo. Para tanto utilizou-se a entrevista semiestruturada, pois organiza os questionamentos e possibilita a ampliação das informações na medida em que vão sendo fornecidas (FUJISAWA, 2000). Para tal um roteiro (Apêndice I) foi elaborado com base nos elementos teóricos levantados para identificar as práticas de captação de recursos dos programas públicos *stricto sensu* em Administração.

No quadro 3 é apresentada as categorias de análise e suas descrições, bem como os autores que serviram de base.

**Quadro 3 – 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) Riscarolli (2007)
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 escolha da população apropriada justifica-se pelo controle das variáveis. Os programas foram escolhidos intencionalmente, por serem 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*), que se enquadram nesta

classificação, 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 3, acima.

O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRJ iniciou com o curso de mestrado em 1981 e implantou seu doutorado em 1989. Possui 22 linhas de pesquisa e conta com 25 docentes. O programa de mestrado possui cerca de 70 alunos e o programa de doutorado conta com 80 alunos. Na UFBA o mestrado foi criado em 1984 e a implantação do doutorado ocorreu em 1993, sendo que o programa possui 3 linhas de pesquisa. Os docentes são em número de 30, sendo 23 permanentes e 7 colaboradores. São 108 discentes no mestrado e 70 no doutorado. O Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Lavras criou seu programa de mestrado em 1975 e implantou seu doutorado em 2001. Possui 47 discentes no mestrado e 50 no doutorado, distribuídos em 3 linhas de pesquisa. O número de docentes permanentes é 16 e conta com 7 colaboradores. A UnB em seu programa de pós-graduação acadêmico, que contempla 4 linhas de pesquisa, possui 180 discentes, considerando mestrado e doutorado. O mestrado surgiu em 1976 e o doutorado começou em 2006. Seu quadro docente é composto por 26 docentes. O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR é composto pelos cursos de mestrado, criado em 1992, e pelo doutorado criado em 2004. O quadro docente é formado por 21 docentes e os discentes são em número de 71, sendo 39 no

mestrado e 32 no doutorado. O curso trabalha com 3 linhas de pesquisa. Os 50 docentes que compõem o programa de Pós-Graduação em Administração da URGs estão distribuídos em 7 áreas de concentração. O mestrado iniciou em 1972 e o doutorado em 1994. Já o mestrado profissional em Administração Pública da UnB surgiu em 2004 e possui apenas 1 linha de pesquisa. Possui 10 docentes cadastrados no programa e o total de discentes é de 43 mestrandos.

## **6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

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 as mais variadas maneiras de interação entre os docentes, como o cafezinho, a participação de um seminário, ou mesmo as conversas dos corredores da universidade. É possível perceber que as reuniões colegiadas são apenas uma forma 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 e 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. Tem uma equipe de gestão do programa formada por mim, que eu sou a coordenadora de pós-graduação, pelo diretor da escola e pelo coordenador de doutorado, que existe de uma forma informal dentro da escola, mas que participa muito das decisões e aí a gente conversa com os professores e com os alunos pra levantar as necessidades. Esses temas são trazidos também nos fóruns específicos da estrutura da escola. Temos dois, que é a comissão de ensino e pesquisa, que na verdade é muito mais uma comissão de ensino e pós-graduação, e o CD que é o conselho deliberativo da escola, que é a congregação dos docentes e 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)

[...]a gente planeja no final do ano anterior ou até início de ano, já que tem uma exigência da própria CAPES que façamos esse planejamento. Nós, por exemplo, já mandamos objetivos pro próximo ano, na verdade mandamos para os próximos 4 anos, mas concentrando mais no próximo ano, para a pró-reitoria de pós-graduação e já começamos a trabalhar com uma estimativa, pois não sabemos o valor que virá, mas em termos de distribuição dos recursos, isso já é feito, normalmente. Por exemplo esse ano nós já estamos fazendo isso agora, no final do ano estamos planejando para 2018. (E3)

[...]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 do 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)

[...] Apoio, quando eu falo apoio é apoio à pesquisa que isso envolve as viagens, mas envolve também a vinda de professores de fora, a gente tem dificuldades em trazer professores de fora, para atividades aqui. (E2)

[...] 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 contingencionamento 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 traz 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:

[...]se os cortes do governo têm causado dificuldades para o programa, não tanto quanto eu vejo em outras unidades da UFRJ, que 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. Aqui todo recurso que vem da UFRJ vem de uma forma mais escassa e alguns dos serviços que são contratados pela Administração central da Universidade deixam de existir também ou sofrem interrupções, 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)

[...]Eu te diria que dificultam as coisas que estão fora do programa. Porque no programa a gente consegue custear internamente. Por esses projetos eu consigo custear passagens, diárias, enfim, trazer os professores para as bancas. Investir em aluno indo por exemplo para um congresso, esse ano eu tive 4 alunos em congresso internacional, é uma taxa boa, dos meus 43, 10%, é uma taxa boa. Mas a estrutura da universidade sofre muito e a gente acaba sofrendo por tabela. Então a biblioteca está muito ruim, as salas de aula, tem algumas salas que tão assim, as cadeiras não estão boas, precisaria trocar e a gente sabe que não tem verba, então indiretamente afeta sim. (E7)

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 dos entrevistados, pois estando sob a égide da norma quanto a 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 captação de recursos, não é nem só em relação à legislação para a captação, mas o que gera também muita ansiedade dentro das universidades é a questão da prestação de contas e como é que a gente vai conseguir dar conta dessa prestação. Às vezes você fica com muito medo de conseguir captar o recurso, mas dá medo de gastar e não conseguir atentar para todos os detalhes das prestações. (E1)

[...]. 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)

[...]o meu problema nem é falta de recurso é como poder empregar o recurso, entendeu? Então, por exemplo, eu estou trazendo um professor agora para dar uma palestra numa sexta feira e ele quer trabalhar na segunda com o grupo de pesquisa. Eles não querem me liberar passagem porque vai passar um final de semana, entre aspas, aqui em Curitiba. Então eu tenho problema de flexibilidade para uso do dinheiro. Por exemplo eu quero pagar uma tradução, eu tenho que pegar 3 orçamentos, não é uma coisa tão simples. (E5)

[...] 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 ocorre pela captação individual do docente 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 fonte geradora 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. Então as vezes um ex-aluno da escola identifica, ou alguém do mercado, por exemplo do polo tecnológico da UFRJ, alguém de uma empresa do parque tecnológico identifica que “olha eu queria ter uma linha de pesquisa em big bater” por exemplo, que é o meu financiamento de pesquisa... então a gente divulga esse programa para as empresas, então combinamos uma agenda de pesquisa, mas é uma agenda que tem conhecimento relevante pra gestão, que não é uma consultora naquela instituição[...] Agora não são pesquisas que eu faça, entregue para o patrocinador e acabou, são pesquisas que são de propriedade nossa, então nós fazemos e temos o direito de publicação daqueles resultados, que são compartilhados, na verdade, com esta empresa. A gente divulga pra eles antes a pesquisa, o resultado eles tem o pioneirismo do saber, mas não é um saber exclusivo dele. 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, obviamente por se tratar de órgão público, com 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, UFLA). 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)

[...]a CAPES e o CNPQ são os projetos dos professores. Então temos bastante projetos. Eu acho que em torno de 70% dos professores tem projeto ou bolsa CAPES, CNPQ. Isso dá muita liberdade de ação orçamentária pra cada professor, porque cada professor vai ter seu dinheiro pra aplicar. Por outro lado, possuímos também tem muitos órgãos que o pessoal faz consultoria, projetos aplicados... isso também gera recursos para o programa. 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. A fala da coordenadora sobre essa diferente forma de captação:

[...]nossas turmas são todas financiadas, até agora, por órgãos externos. Às vezes acontece de ser um contato que o professor já tem e é necessário considerar a vocação do meu curso, do meu programa, é uma vocação diferente da vocação do acadêmico. 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 detém 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 alto entre a solicitação e a efetiva captação. Essa demora decorre da burocracia do setor público que se vê obrigado a formalidades legais, sem

as quais a lisura do processo poderia ser comprometida. Perde em agilidade para o setor privado o que a 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 alcança, como a propositura de um fundo de pesquisa para alunos, proposto 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 e onde os docentes com melhor currículo estão. 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)

[...]em algumas áreas, por exemplo: desenvolvimento social, sustentabilidade... como a cidade é referência você consegue algumas coisas... Então eu acho que influencia, não para todas as demandas. Algumas eu acho que influencia. (E5)

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

No quadro 4 são apresentadas as formas de captação de recursos utilizadas pelos programas de pós-graduação públicos em Administração, no *Stricto Sensu*.

**Quadro 4 – Formas de captação de recursos no *Stricto Sensu* público em Administração**

<b>Prática</b>	<b>Do que se trata</b>	<b>Instituições que a utilizam</b>
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 a 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. 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 na malversação dos recursos públicos nos são informadas quase que diariamente. 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 despertem 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.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Buscando compreender o universo da captação de recursos no *Stricto Sensu*, mais especificamente nos programas públicos em Administração, o artigo analisou as práticas de captação dos programas com melhores conceitos de acordo com a avaliação da CAPES, através de entrevistas com os coordenadores desses programas.

A análise de conteúdo foi a metodologia mais assertiva para que fosse possível extrair das entrevistas as respostas para as questões de pesquisa, de forma estruturada e que organizasse melhor os resultados obtidos. Base para o questionário semiestruturado foi o embasamento teórico, que estabeleceu relação com os objetivos propostos.

Os coordenadores demonstraram 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.

O levantamento das necessidades 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 onde as demandas dos programas são discutidas. Quando ocorrem as reuniões essas necessidades são formalizadas para que então se encontrem formas de captação que as viabilizem.

Unânime na visão dos coordenadores é a burocracia que envolve o setor público, firmada 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 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 a questão levantada neste trabalho “**Quais são as práticas dos gestores dos programas de pós-graduação públicos em Administração para captação de recursos?**”, conclui-se que, de todas as práticas, 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, onde ficou evidente a localização geográfica como forma de exploração dessa alternativa, sudeste e sul. A prática mais usual são os recursos liberados através do PROAP, que para alguns programas é de fundamental importância na sua sobrevivência. Outra prática 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 oferta de disciplinas especiais captam quantias menores, mas ainda nessa condição 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, geram desenvolvimento científico e tecnológico para o país.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico para unidades e departamentos da USP: uma proposta de arquitetura, modelo e condução do processo**. 2004. 147f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

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. e THÉVENOT, L. **De la justification. Les économies de la grandeur**. Paris, Gallimard, 1991.

BOURDIEU, P. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BRASIL, 2016. <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/governo-anuncia-corte-de-r-42-1-bilhoes-em-despesas>. Acesso em: 10 abr 2017.

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

CAPES, 2016. <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/bolsas/01072016-Regulamento-Geral-de-Bolsas-para-o-Exterior.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: 1**, Artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. **A Escrita da História**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1982.

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

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.). **Capes, 50 anos: depoimentos ao CPDOC/FGV**. Brasília, DF.: CAPES, 2002.

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

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

FUGISAWA, 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.

\_\_\_\_\_. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Ed. Unesp, 1991.

\_\_\_\_\_. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

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. (2011). **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, João Pessoa. EnEPQ. Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Rio de Janeiro: ANPAD. Acesso em: 25 abr. 2017.

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\\_P\\_D\\_em\\_valores\\_correntes\\_em\\_relacao\\_ao\\_total\\_de\\_P\\_D\\_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_P_D_em_valores_correntes_em_relacao_ao_total_de_P_D_e_ao_produto_interno_bruto_PIB_por_setor_institucional.html)>. Acesso em: 18 abr. 2017.

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)>. Acesso em: 18 abr. 2017.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2004.

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

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NALLI, M. A. G. **Édipo Foucaultiano**. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, São Paulo, (2000).

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)>. Acesso em:

18 abr. 2017.

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.

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

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.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO**

### **Parte I - IDENTIFICAÇÃO**

Nome da Instituição de ensino:

Nome do Coordenador

Formação do Coordenador

Nome do(s) curso(s) que compõe(m) o programa:

Número de docentes do programa

Número de discentes do programa de mestrado

Número de discentes do programa de doutorado

### **Parte II - Categoria Levantamento das Necessidades**

1. Quantos orientandos em nível de mestrado possuem bolsa de pesquisa? Qual é a entidade de fomento?
2. Quantos orientandos em nível de doutorado possuem bolsa de pesquisa? Qual é a entidade de fomento?
3. Os recursos para o programa são suficientes?
4. Os cortes do governo têm causado dificuldades para o programa?
5. Em que áreas existe maior carência?
6. Como as demandas e necessidades do programa são levantadas?
7. Existe uma política/método de levantamento das necessidades? É uma prática constante?
8. Existe planejamento para se verificar as demandas?

### **Parte III - Categoria Conhecimento da Legislação**

9. Considera a legislação relativa ao programa complicada?
10. Tem conhecimento de toda a legislação acerca do programa para a captação de recursos?
11. Tem conhecimento da legislação que envolve a captação de recursos?
12. A legislação engessa a atuação do gestor na captação de recursos?
13. De que forma se atualiza da legislação acerca da captação de recursos? É uma prática rotineira?

### **Parte IV - Conhecimento das Práticas de Captação de Recursos**

14. Quais são as formas de captação de recursos mais usuais?
15. O quanto a instituição permite a atuação do gestor sua atuação pessoal na captação de recursos corriqueiramente?
16. Existe captação de recursos de forma continuada para além dos editais oficiais? Quais?

17. Sendo o responsável pela captação de recursos, sua experiência pessoal influi de maneira significativa na captação de recursos?
18. Existe um grupo ou um indivíduo responsável pela captação de recurso para o programa? Quem e como atuam
19. Quais são as práticas de captação de recursos de sua instituição que diferem das demais? Aquelas não esporádicas
20. O universo da pós-graduação permite inovações na captação de recursos?
21. Qual é o período médio de solicitação e a efetiva captação de recursos?
22. A captação de recursos é atividade exclusiva do coordenador do programa? Existe algum grupo responsável pela captação dentro do programa ou da universidade?
23. O currículo dos docentes influencia na captação?
24. Ser considerado um programa de excelência facilita a captação?
25. A localização geográfica contribui para a captação?

#### **Parte V - Categoria origem da Captação de Recursos**

26. Quais as empresas de fomento nacionais onde mais se buscam recursos?
27. Quais os órgãos de fomento internacionais que se buscam recursos? Acontece usualmente ou é esporádico?
28. Existem campanhas de doação de ex-alunos? São constantes?
29. Existem parcerias firmadas com empresas privadas? Entidades governamentais?
30. Existem outras formas de financiamento utilizadas?
31. Os incentivos fiscais são uma forma de captação utilizada?
32. Como são acessadas as informações acerca de editais, fontes de financiamento, projetos, parcerias e outras fontes de captação?
33. Considera importante um relacionamento de longo prazo com as empresas financiadoras?

#### **Parte VI - Categoria Impacto da Captação do Programa**

34. A captação tem sido suficiente? Sua continuidade/ampliação está garantida?
35. Que impactos tem gerado no programa?
36. A sustentabilidade financeira é uma luta constante para a manutenção de um programa de excelência?
37. Os dados relativos à captação são divulgados no programa?