



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

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

THIAGO AUGUSTO DUARTE

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina
tad_adm@hotmail.com

TAISA DIAS

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina
taisadias.adm@gmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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

Resumo

Este artigo teve como objetivo analisar as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração. Para a coleta dos dados foi encaminhado um questionário estruturado para os programas de pós-graduação conceito 6 e 7. Foi obtido um retorno de 124 questionários respondidos. A partir dos resultados é possível perceber que os editais de fomento mais acessados são do CNPQ, FAPES e CAPES. Todos os grupos estabelecem uma estratégia de captação de recursos externos junto ao seu quadro docente. As estratégias mais usuais adotadas pelos grupos pesquisados são por meio de projetos de pesquisas, incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas federal, estadual e/ou municipal, e parcerias com empresas ou parcerias internacionais (governo e/ou instituições de ensino). Quanto aos impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu* 78% relatam que ampliam as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento, aumentam a capacidade de investimento Tecnológico, aproximam mais os PPGs das empresas, instituições e comunidade; auxiliam na sustentabilidade institucional dos PPGs. Portanto, sem captação de recursos os resultados de pesquisas científicas são neófitos para as instituições de ensino e sociedade. Ao passo que uma estratégia consolidada de captação de recursos tende a consolidar o processo de pesquisa, contribuir para a inserção social de jovens no âmbito acadêmico e gerar inovações.

Palavras-chave: Estratégia. Captação de Recursos. Programas de Pós-Graduação.

Abstract

This article aims to analyze the strategies of fundraising of Brazilian graduate studies program of excellence in management. To collect the data was sent to a structured program of graduate grade 6 and 7 questionnaire was obtained a return of 124 completed questionnaires. From the results you can see that the edicts are more accessible fostering CNPQ, FAPES and CAPES. All groups establish a strategy to raise external funds through its faculty. The most common strategies adopted by the groups surveyed are through research projects, tax, technology and R&D of the federal, state and/or municipal incentives, and partnerships with companies or international partnerships (government and/or educational institutions). Regarding the impact of the funds raised in *stricto sensu* program 78% reported that expand the possibilities of Research and Development, Technological capacity increase investment, closer to the PPGs of companies, institutions and the community; assist in institutional sustainability of PPGs. Therefore, without fundraising the results of scientific research are neophytes to educational institutions and society. While a consolidated strategy fundraising tends to consolidate the process of research, contribute to the social inclusion of young people in the academic and generate innovations.

Keywords: Strategy. Fundraising. Postgraduate programs.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

De acordo com dados da Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES (2004), no Brasil, os programas de pós-graduação dão sinais de crescimento expressivo ao longo das últimas décadas, independente da área do conhecimento. A taxa de crescimento anual é de 10% na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (Capes, 2013). Não apenas constata-se o expressivo aumento em quantidade na oferta de cursos e de egressos na pós-graduação, mas a necessidade emergente de uma formação de quadros docentes de qualidade para assumirem os diferentes níveis de ensino. No final de 2012 havia entre Administração, Ciências Contábeis e Turismo 131 Programas de Pós-Graduação (PPG) no país, sendo que desse total: 40 com doutorados, 50 com mestrados profissionais e 41 com mestrados acadêmicos. Estes estavam distribuídos em 96 programas em Administração, sendo 6 em Administração Pública; 19 programas em Ciências Contábeis e 6 programas em Turismo (Capes, 2013).

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

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

Baseado nesse cenário, entende-se que é um desafio maior para as universidades, captar recursos externos para se manter. Isso leva as seguintes indagações: De onde provêm os recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes de programas Capes conceito 6 e 7? Quais órgãos de fomento são acessados? Qual o impacto que esses recursos proporcionam na instituição? Quais são as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração?

O objetivo do estudo consiste em analisar as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração. Os objetivos específicos consistem em: a) identificar quais são as estratégias de captação de recursos financeiros adotadas pelos programas *stricto sensu* brasileiros; b) verificar de onde provêm os recursos que financiam os projetos desenvolvidos pelos docentes dos programas Capes conceitos 6 e 7; c) avaliar qual é o impacto que os recursos captados proporcionam as IES.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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

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

2 Referencial Teórico

A origem do conceito de captação de recursos de acordo com Longman, (2004) advém do vocábulo inglês *fundraising*, que significa literalmente, levantamento ou arrecadação de fundos. Já o dicionário Cambridge (2003), trás o seguinte significado: o “ato de coleta de dinheiro para um propósito particular [...]”. Também se define na literatura especializada (Kotler; Fox, 1995; Manes, 1997) a captação de recursos, como o conjunto de atividades que uma instituição e/ou organização realiza para angariar suporte financeiro, ou (Yoffe, 2004) como a requisição de uma doação. Entretanto, vem do dicionário da Sociedade dos Executivos de Captação de Recursos (NSFRE) a definição que mais se apropria – recurso refere-se ao ato de levantar ou angariar recursos de várias fontes, para suscitar suporte econômico a uma organização ou a um projeto específico (Levi; Cherry, 1996).

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

Edles (2006) descreve as formas de captação quanto às opções de doação, seja em dinheiro ou um bem patrimonial (uma apólice de seguro, um terreno, ou um prédio) – onde as formas de captação constituem mecanismos do processo, que fazem parte da estratégia de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

captação. Quaisquer recursos destes podem estar associados a uma campanha de captação institucional. Entretanto, cada um deles é simplesmente uma forma diferente de permitir que o doador exerça seu direito de doar, à sua maneira e dentro das suas possibilidades.

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

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

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

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

3 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida junto aos Programas *Stricto Sensu*, conforme classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) atualizada no ano de 2013 (corresponde ao triênio de 2010 a 2013), que possuem conceito 6 ou 7 e que aqui são denominados de Programas de Excelência. A tabela 1 descreve quais os Programas que compõem a amostra pesquisada.

Tabela 1: Programas com conceitos CAPES 6 e 7

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

Fonte: Adaptado de CAPES (2013).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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

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

Foi aplicado um questionário estruturado para todos os professores dos Programas *stricto sensu*. Foi obtido um retorno de 124 respondentes. De posse dos dados os mesmos foram tabulados em tabelas e analisados por meio da estatística descritiva simples. Nos programas da FGV/SP possuem 39 docentes, nos programas da FGV/RJ possuem 67 docentes, nos programas da USP possuem 59 docentes e nos programas da UFMG possuem 28 docentes, totalizando 193 docentes. Contudo, apenas 64,25% da amostra responderam os questionários.

4 Discussão dos Resultados

O tempo médio de existência das instituições pesquisadas é de 79 anos e possuem um número médio de 14.242 alunos entre Mestrado e Doutorado. Conforme dados publicados em seus sites institucionais (dados referentes ao ano de 2014) que constituem o seguinte perfil de seus pesquisadores e/ou docentes de acordo com as informações levantadas.

Tabela 2: Período em que é docente/pesquisador

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O período em que o professor é docente/pesquisador na instituição varia pouco segundo os dados da Tabela 2. Porém, se for considerado que a maioria se concentra na faixa de mais de 20 ou 30 anos (74%), a existência de uma discrepância fica evidente. Mostra que há uma maturidade/experiência na prática de pesquisas facilitando assim, possíveis aprovações de projetos em editais de captação recursos que financiam as pesquisas, bem como, aquisições de equipamentos para laboratórios e manutenção de alunos por meio de bolsas de pesquisa.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tabela 3: Período de tempo que trabalha na instituição de ensino pesquisada

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

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

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

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

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014. *Havia a possibilidade de assinalar mais que uma alternativa na resposta

Na Tabela 5 no que se refere a editais federais os docentes em sua maioria responderam que já submeteram projetos de pesquisa nas três agências de fomento com menor ênfase no FINEP (65%). No edital estadual responderam em sua totalidade que já



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

submeteram projetos de pesquisa aos FAPES de seus respectivos Estados. E nos editais internacionais 99% não respondeu enquanto que 1% diz ter submetido projetos ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e ao *World Bank Group*, que é um grupo de agências que fomentam projetos dando assistência técnica e financeira aos países em desenvolvimento ao redor do mundo. Os dados mostram que o foco das submissões de projetos de pesquisas das instituições pesquisadas são as de editais do Governo Federal (CNPq, CAPES e FINEP) e de seus respectivos Estados (FAPES).

Tabela 6: Editais (empresas privadas, fundações e institutos) que já submeteram projetos de pesquisa

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Entretanto, na Tabela 6 ao referirem-se aos editais de empresas privadas, fundações e institutos que já submeteram projetos de pesquisa, 96% dos pesquisadores não responderam e 5% citaram a Petrobras como fonte de fomento as suas pesquisas. Tal fonte de fomento é uma empresa estatal brasileira, que financia editais de seleções públicas de projetos das áreas culturais, ambientais, sociais e esportivos em todo o país.

Tabela 7: O grupo estabelece alguma estratégia para captar recursos externos para a instituição de ensino

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

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

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

Estratégias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
--------------------	----------------------------	----------------------------



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014. *Havia a possibilidade de assinalar mais que uma alternativa na resposta

No que tange as estratégias para captar recursos externos para a instituição de ensino em específico para os PPGs, 97% utiliza do artifício de projetos de pesquisas por meio de editais (que é o mais comum para os PPGs). Destes 64% usam da estratégia de incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal associados de projetos de pesquisas por meio de editais. E 24% associam estratégias de parcerias com empresas e parcerias internacionais (Governos e/ou instituições de ensino) com estratégia de incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal e de projetos de pesquisas por meio de editais. Na Tabela 9 demonstra ainda, que 4% não responderam esse questionamento.

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014. *Havia a possibilidade de assinalar mais que uma alternativa na resposta

Na Tabela 9 é visível que dos editais de pesquisa que costumeiramente são encaminhadas as propostas de pesquisa da instituição 100% vão para o CNPq, 99% CNPq e CAPES e, 81% CNPq, CAPES e FINEP concomitantemente. Ou seja, estas agências são as mais usuais devido a influencias exercidas pelo sistema de avaliação das IES pela CAPES, bem como, serem direcionadas a pesquisa.

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

Agências de Fomento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
CNPq	124	100%



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

CAPES	120	97%
FINEP	62	50%
Outro (s):	0	0%
Total	306	247%*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014. *Havia a possibilidade de assinalar mais que uma alternativa na resposta

Todavia os resultados da Tabela 10 não diferenciam da anterior. Questionados sobre as agências de fomento que a instituição tem projetos de pesquisa aprovados ou em andamento atualmente. No CNPq tem 100%, 97% no CNPq e CAPES e, 50% CNPq, CAPES e FINEP concomitantemente, obedecendo da mesma forma os critérios de avaliação CAPES.

Ao questionar quais entidades bancárias que financiam projetos de pesquisa para a instituição de ensino, mais especificamente aos programas *Stricto Sensu*, 100% dos pesquisados não responderam. Neste tópico pode ser considerado o não entendimento do docente quanto o sentido do questionamento, ou o não uso destas entidades propriamente dito. Ou ainda, o “medo” de compartilhar as fontes de recursos financeiros e ter que “disputar” com mais uma IES para obter o recurso. Igualmente, sobre a forma de acesso às entidades bancárias 100% não responderam, uma vez que, complementa o questionamento anterior dando coerência a falta de resposta de ambos os itens. Isto denota que o programa de pós-graduação ou os pesquisadores não utilizam de fato estas fontes, ou não há nestas agências recursos destinados as IES e/ou PPGs.

Em relação às empresas públicas e/ou privadas que financiam projetos de pesquisa das instituições de ensino, em específico aos programas *Stricto Sensu*, 38% dos docentes responderam que a FIA - Fundação Instituto de Administração tem financiado seus projetos, incluindo despesas de pessoal e equipamentos. Já 61% dos docentes não responderam e pode está associado a falta de ciência da possibilidade que incluir despesas de pessoal ou equipamentos para manutenção ou aquisição para os Programas de pós-graduação. Na intenção de saber as formas de acesso às empresas públicas e/ou privadas 100% não responderam. Com isso, não deixa claro como que o recurso da FIA é angariado e que processo é adotado. O mais provável é que exista uma parceria entre as duas instituições.

Quanto as possíveis organizações internacionais que financiam projetos de pesquisa para as instituições de ensino no Brasil, 93% não responderam e 6% indicaram a Fulbright Brasil, que oferece bolsas de estudos para brasileiros e norte-americanos estudantes de graduação, de pós-graduação, professores, pesquisadores e profissionais em todas as áreas do conhecimento. Para complementar o questionamento anterior, a forma de acesso às organizações internacionais obteve 8% de frequência relativa as parcerias internacionais (Governos e/ou instituições de ensino) e chamada pública e/ou edital concomitantemente. Porém, 84% dos docentes não responderam esta pergunta.

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

Tabela 11: Os impactos dos recursos captados no programa *Stricto Sensu*

Impactos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Amplia as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento	8	6%



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Quanto aos impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu* na Tabela 11 demonstra que 78% relatam que ampliam as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento, aumentam a capacidade de investimento Tecnológico, aproxima mais os PPGs das Empresas, Instituições e Comunidade, auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs. Para 6% dos docentes ampliam as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento, aproximam mais os PPGs das Empresas, Instituições e Comunidade, Auxilia na sustentabilidade institucional e dos PPGs. E, 2% acreditam que apenas aumenta a capacidade de investimento Tecnológico.

Tabela 12: Os principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Para os docentes os principais ganhos decorrentes de uma boa estratégia de captação de recursos com 97% sustentabilidade financeira, tranquilidade para desenvolvimento de pesquisas e motivação para realização projetos consequentemente e 2% alegam que os ganhos são apenas Sustentabilidade Financeira e Tranquilidade para desenvolvimento de pesquisas.

Tabela 13: Agências de fomento que mais favorecem para a captação de recursos para a realização de pesquisa em programas *Stricto Sensu* com conceitos 6 e 7

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

De acordo com a Tabela 20 as agências de fomento que mais favorecem para a captação de recursos para a realização de pesquisa em programas *Stricto Sensu* de excelência no Brasil, são CAPES, CNPq e FAPES com 81% de frequência relativa. Não responderam esta questão 19% dos docentes.

Tabela 14: Aspectos mais importantes a serem observados pelo pesquisador (sênior ou iniciante) para conseguir captar recursos em editais competitivos na visão dos pesquisados

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Segundo a Tabela 14 os aspectos mais importantes a serem observados pelo pesquisador (sênior ou iniciante) para conseguir captar recursos em editais competitivos na visão dos docentes com 100% de frequência relativa, projetos bem elaborados, cumprimento dos requisitos exigidos em edital, cumprimento de Prazos exigidos e currículo dos envolvidos no projeto.

Os resultados demonstram que as instituições estudadas seguem o padrão de exigências da CAPES para que alcancem ou mantenham seus conceitos. Criaram uma cultura bem enraizada entre seus docentes para a elaboração de produção científica e/ou projetos e incentivos aos seus discentes em projetos de bolsas de pesquisas, que de certa forma contribuem com a sustentabilidade de seus programas de pós-graduação. Essas constatações significam que há uma preocupação das instituições no se refere ao planejamento estratégico que exerce um papel importante na gestão organizacional, com vistas a atingir objetivos e implementar planos de ações que possam torná-las competitivas e sustentáveis (Casartelli et al, 2010). As Tabelas 1, 2, 3 e 4 indicam que as IES buscam uma estruturação e maturação de seus docentes/pesquisadores, haja visto que 74% deles estão na instituição há mais de 20 anos e encaminhando projetos a agências de fomentos também há mais de 20 anos.

Tais instituições estão trabalhando no sentido de amenizar o que os autores Mello, Crubellate e Rossoni, (2010) alertam sobre as pressões e do aumento da complexidade da função acadêmica na atualidade dando prioridade às atividades de pesquisa, formalizadas por meio de seus programas de pós-graduação. Através de seus programas de pós-graduação de acordo com a pesquisa feita, os docentes/pesquisadores têm submetido seus projetos preferencialmente as agências do CNPq, FAPES, CAPES e FINEP. Essas informações condizem com a fala Borges e Campello (1997) em relação à inteligência de captação de recursos. Tais autores destacam que é fundamental analisar, correlacionar e identificar as tendências capazes de impactar e, o monitoramento constante do ambiente onde a empresa e/ou instituição atua.

Para as universidades os resultados evidenciam o comprometido do corpo docente em sua sustentabilidade econômica, produzindo projetos de pesquisas e de possíveis investimentos e aperfeiçoamentos de seus laboratórios que alguns editais permitem. Também



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

é possível analisarmos em seus balancetes disponíveis em suas páginas na internet – onde, os valores médios de captações externas chegam à R\$ 51,9 milhões entre os anos de 2001 à 2014. A Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, por exemplo, há 16 anos desenvolve em seu núcleo responsável pela gestão do conhecimento científico e tecnológico a CTIT (Centro de Transferência e Inovação Tecnológica). As atribuições deste núcleo incluem a proteção do conhecimento produzido por professores, alunos e funcionários; transferência para a sociedade de produtos, processos e serviços oriundos das pesquisas acadêmicas, e promoção do empreendedorismo no meio acadêmico. Então, desde 2001 a UFMG tem participado ativamente das chamadas públicas do Proinfra, que financia a melhoria da infraestrutura de pesquisa das universidades. Segundo o Relatório de Gestão (2010-2014, p. 74) da UFMG, entre 2001 e 2013, a instituição captou R\$ 69,7 milhões, sendo R\$ 22,7 milhões apenas nas últimas três chamadas públicas do Proinfra.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como propósito analisar as estratégias de captação de recursos financeiros dos programas *stricto sensu* brasileiros de excelência em Administração. Foi constatado que os editais de fomento mais favorecem a captação de recursos são CNPQ, FAPES e CAPES. Todos os grupos estabelecem uma estratégia de captação de recursos externos junto ao seu quadro docente. As estratégias mais usuais pelo grupo são através de projetos de pesquisas, por meio Incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas federal, estadual e/ou municipal, e parcerias com empresas ou parcerias internacionais (governo e/ou instituições de ensino).

Sobre a forma de captação de recursos, prevalecem os projetos de pesquisa, seguidos por incentivos fiscais, tecnológicos e de P&D das esferas Federal, Estadual e/ou Municipal. Este estudo aponta ainda que a partir de 2011, a PRPq adotou a estratégia de lançamento de uma chamada interna para composição do projeto institucional a ser encaminhado para a Finep em resposta às chamadas públicas Proinfra. Assim, todas as unidades acadêmicas da UFMG têm oportunidade de preparar subprojetos adequados às suas necessidades de infraestrutura em pesquisa e compatível com a dimensão de seu corpo docente e de pesquisadores (Relatório de Gestão UFMG, 2010 – 2014, p. 74).

Quanto aos impactos dos recursos captados no programa *stricto sensu* 78% dos pesquisados relatam que ampliam as possibilidades de Pesquisas e Desenvolvimento, aumentam a capacidade de investimento Tecnológico, aproximam mais os PPGs das empresas, instituições e comunidade; auxiliam na sustentabilidade institucional dos PPGs. Todavia, para o ensino superior a preocupação estratégica de captação de recursos por meio dos programas de pós-graduação contribui também com aquisições de equipamentos, manutenção e/ou construção de novas estruturas, aquisição de novos acervos para biblioteca entre outros além de sua sustentabilidade econômica e perpetuidade.

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

A principal contribuição deste estudo está relacionada a elaboração de um diagnóstico sobre a realidade da captação de recursos de programas *stricto sensu* de excelência no Brasil. E a constatação da necessidade de criação de uma estrutura apropriada para planejamento,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

execução e procedimentos estratégicos para participar de editais de captações de recursos em agências de fomento nacionais e internacionais. O procedimento adotado pela UFMG se encaixa com o que a autora Riscarolli (2007) descreve, de que a atribuição da Captação de Recursos dentro do contexto dos processos do Desenvolvimento sendo um conjunto de atividades específicas. E, que tais processos do desenvolvimento consideram-se a elaboração de programas, a comunicação e solicitação dos mesmos.

As constatações da pesquisa também estão alinhadas com os dizeres de Targino (2010, p. 9) que elucida que “existem muitas pessoas e empresas interessadas em colaborar e investir seus esforços para ações sociais, mas não conseguem atingir seus objetivos porque há um problema de falta de credibilidade nas instituições beneficiadas”. Para tanto, este planejamento estratégico e estruturação da pesquisa apresentam consequências positivas para captação de recursos, as pessoas e empresas que investem seus esforços em ações que contribuam o desenvolvimento tecnológico, científico e social. Isso se torna possível mediante ao profissionalismo e transparência na gestão e execução dos projetos, dessa forma, transmitindo aos doadores e parceiros credibilidade e competência. Já Erban (2003) assevera que o destino dos recursos captados tem a ver com a razão de ser, a missão e o negócio da organização a que se destinam e que as mesmas possuam objetivos claros e respondam a algum tipo de necessidade do ser humano ou da sociedade, fazendo assim aumentar a credibilidade desse processo na medida em que são percebidos como possuindo natureza estratégica para a organização.

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

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

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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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

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

Como limitações de pesquisa tem-se a não interpretação correta de duas questões do questionário, que foram mal elaboradas e dificultaram o entendimento para o pesquisado. Recomenda-se para futuras pesquisas estender este estudo para Programas cujo conceito é 5 e 4, que são a maioria dos *strico sensus* brasileiros. Nesse momento, aplicar os questionários in loco para obter maior número de respondentes e conseguir mapear a realidade organizacional acerca da captação de recurso de modo que retrate o cenário destas Instituições de Ensino. Outra possibilidade de estudo consiste em aprofundar as análises sobre o impacto que essa captação de recursos proporciona para as IES, para os alunos e para a produtividade docente.

Referências

- ABUMANSUR, Helda Oliveira et al.(1997). *Captação de Recursos: da Teoria à Prática*. Baseado no material escrito por Ann Speak, Boyd McBride e Ken Shipley para as oficinas de Desenvolvimento e Captação de Recursos do Projeto Gets - United Way do Canadá. Grupo de Estudos do Terceiro Setor United Way of Canada - Centraide Canada.
- ANDRADE, Arnaldo R. de. (2002). *A universidade como organização complexa*. Revista de Negócios. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set.
- BALDRIDGE, John V. (1982). *Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Noema Editores.
- BORGES, M. E. N.; CAMPELLO. B. S. (1997). *A Organização da Informação para Negócios no Brasil*. Perspect. Cienc. Inf. (2), 2, p.149-161, jul. – dez.
- BRAGA, M. M.; PEIXOTO, M. C. L.; BOGUTCHI, T. F. (2001). Tendências da demanda pelo ensino superior: estudo de caso da UFMG. *Cadernos de Pesquisa*, n. 113, p. 129-152.
- CAPES (2014) - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. *Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2005-2010*. Plano publicado em 2004. Disponível em < http://www.capes.gov.br/images/stories/download/editais/PNPG_2005_2010.pdf> Acesso em 16 set.
- CAPES (2014) - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Diretoria de Avaliação. Documento de Área 2013. Avaliação Trienal 2013. Disponível em <http://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wpcontent/uploads/2012/10/Administra%C3%A7%C3%A3o_doc_area_CAPES-2013.pdf> Acesso em 16 set.
- CASARTELLI, A. de O.; RODRIGUES, A. C. de M.; BITTENCOURT, H. R.; GARIBOTTI, V. (2010). *Inteligência estratégica em instituições de ensino superior*. Perspectivas em Ciência da Informação, v.15, n.2, p.183-197, maio./ago.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- CRESWELL, J.W. (2011). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4th). Boston: Pearson Education.
- EDLES, L. Peter. (2006). *Fundraising – Hands-on Tactics*. 2. ed. New York: McGraw Hill.
- ERBANO, Luiz A. C. O. (2003). “*Fundraising*” como Instrumento de Captação de Recursos para Instituições de Ensino Superior sem fins lucrativos no Brasil. 2003, 122f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- LEVI, B. R.; CHERRY, L. R. (Org). (1996). *The NSFRE Fundraising Dictionary*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.
- LONGMAN. (2004). *Dicionário Escolar Inglês-Português; Português-Inglês*. Versão CD-ROM multimídia. São Paulo: Sonopress, Ind. Com. Fonográfica.
- MANES, Juan Manuel. *Marketing para Instituciones Educativas*. Barcelona (ES): Granica. (1997).
- MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. (2003). *Docente Gerente: O Cotidiano de Chefes de Departamento e Coordenadores em uma Universidade Federal*. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Curitiba. Anais... Curitiba: ENANPAD. CD-ROM
- MARTINS, A. L. M. (2008). *A marcha do capitalismo universitário no Brasil nos anos 1990*. Avaliação: revista da educação superior, v. 13, n. 3, p. 733-743.
- MELLO, C. M.; CRUBELLATE, J. M.; ROSSONI, L. (2010). *Dinâmica de Relacionamento e Prováveis Respostas Estratégicas de Programas Brasileiros de Pós-Graduação em Administração à Avaliação da Capes: Proposições Institucionais a partir da Análise de Redes de Co-Autorias*. RAC, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 3, pp. 434-457, Mai./Jun.
- MELO, H. dos S.; LEITÃO, Leonardo C. (2007). (org). *CAPTAÇÃO DE RECURSOS: Coletânea de instituições nacionais e internacionais com linhas de financiamento para elaboração de projetos - Fortaleza, SEBRAE/CE*.
- PEREIRA, C. (2001). *Captação de Recursos*. São Paulo: Ed. Mackenzie.
- RISCAROLLI, V. (2007). *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.
- RISCAROLLI, V.; RODRIGUES, L. C.; ALMEIDA, M. I. R. de. (2010). *Contribuições ao Processo de Captação de Recursos para Unidades de Instituições de Ensino Superior no Brasil*. Revista de Ciências da Administração. v. 12, n. 27, p. 11-41, maio/ago.
- SAE (2014) – *Secretaria de Assuntos Estratégicos*. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/site/?p=17821>>. Acesso em: fev.
- SILVA, M. G. R. (2002). *Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, CD-ROM.
- SILVA, M. A.; MORAES, L. V. S. (2002). *Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC*. In: Encontro Nacional Dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, CD-ROM.
- STALLIVIERI, L. (2006). *O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas*. Assessoria de Relações Interinstitucionais e Internacionais: Universidade de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Caxias do Sul/RS.

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

UFMG (2014) – Universidade Federal de Minas Gerais. *Relatório de Gestão UFMG 2010 – 2014*. Disponível em < <https://www.ufmg.br/relatoriodegestao/2010-2014/>> Acessado em set.

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