



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP UFCG**

CÍCERO BARBOSA ALVES NETO

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS NAS INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSIÇÃO DE APLICABILIDADE NA
UFCG**

SOUSA, PB

2018



CÍCERO BARBOSA ALVES NETO

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS NAS INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSIÇÃO DE APLICABILIDADE NA
UFCEG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Dr. Luiz Antonio Coêlho da Silva.

SOUSA, PB

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFCG
Bibliotecária Documentalista Maria Antonia de Sousa, CRB nº 15/398

A474e

Alves Neto, Cícero Barbosa.

Estratégias de captação de recursos externos nas instituições federais de ensino superior : proposição de aplicabilidade na UFCG / Cícero Barbosa Alves Neto. – Campina Grande, 2017.

96 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2018.

"Orientação: Prof. Dr. Luiz Antonio Coêlho da Silva".

Referências.

1. Financiamento das IFES. 2. Captação de Recursos. 3. Autonomia Financeira.
4. Sustentabilidade Financeira. I. Silva, Luiz Antonio Coêlho da. II. Título.

CDU 658.14:330.101(043)

CÍCERO BARBOSA ALVES NETO

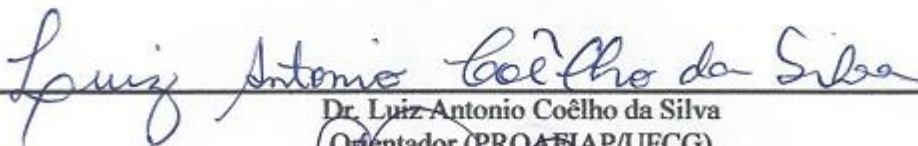
**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS NAS INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSIÇÃO DE APLICABILIDADE NA
UFCG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.


Aprovado em:

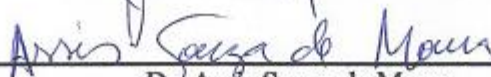
05/12/17

Banca:



Dr. Luiz Antonio Coelho da Silva
Orientador (PROAFIAP/UFCG)


Dr. José Maria Pereira da Nóbrega
Membro interno (PROAFIAP/UFCG)



Dr. Assis Souza de Moura
Membro externo (CH/UFCG)

Aos meus pais, Reginaldo e Uderlene, por me proporcionarem os meios que me fizeram chegar até aqui. A minha esposa, Kátia, e aos meus filhos, Victor e Saulo, por serem a inspiração para minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida, saúde e oportunidade de conquistar mais esse objetivo;

Ao meu orientador, professor Dr. Luiz Antônio, por me ensinar e guiar durante todo esse percurso;

A toda a equipe do mestrado profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFCG, pela dedicação e trabalho;

Aos meus colegas de curso, pela troca de conhecimento, compartilhamento das dificuldades e momentos de descontração e alegria;

À UFCG, por oportunizar meios para que os servidores possam se desenvolver através da aquisição de conhecimento;

Aos diretores do CES (Ramilton Marinho Costa (ex-diretor), José Justino Filho e Marciano Henrique de Lucena Neto) e a minha equipe de trabalho da Gerência Financeira, pela compreensão e apoio fundamental para que eu pudesse aliar o estudo ao trabalho;

Aos diretores que participaram da pesquisa, por fornecerem as informações necessárias para que ela pudesse ser desenvolvida;

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Diz-se que o homem fraco espera chegar às oportunidades; que o homem insensato deixa passar as oportunidades, mas que o homem forte cria as oportunidades”.

Peter Backer – Presidente do Instituto Mackenzie. Registrado no Relatório Anual do Instituto Mackenzie de 1953.

RESUMO

A Constituição Federal de 1988 consagrou a educação como um direito de todos, inclusive expressando que o Estado deve garantir o seu acesso aos níveis mais elevados, dando possibilidade para que as universidades gozem de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, através da reserva anual de recursos suficientes para a sua manutenção e desenvolvimento. No entanto, os valores destinados ao ensino superior são escassos e não condizem com as necessidades e desafios das instituições, o que pode acarretar na sua estagnação, precarização da sua estrutura, obsolescência de equipamentos e diminuição da qualidade dos serviços. Para que isso seja evitado é necessário incrementar o seu orçamento, o que pode ser realizado através da captação de recursos externos. Diante desse contexto, quais estratégias de captação de recursos poderiam ser aplicadas na UFCG, considerando o contexto de seus diferentes Centros de Ensino? O presente estudo tem por objetivo geral analisar e apresentar estratégias de captação de recursos externos aplicáveis a UFCG, considerando o contexto de seus diferentes Centros de Ensino, a fim de colaborar para que seja atingida a sua sustentabilidade e autonomia financeira, viabilizando a superação das limitações orçamentárias. Para isso foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e multi- caso por intermédio da análise qualitativa, cujos dados foram levantados através de questionários junto aos diretores dos Centros que compõem a universidade. Através dos resultados pôde-se realizar o diagnóstico organizacional da universidade, levantar as suas carências de investimento, demonstrar quais estratégias de captação de recursos já vem sendo praticadas, descobrir as dificuldades em sua adoção e verificar a aptidão dos diretores na implantação de outras estratégias ainda não utilizadas. Por fim, foi traçado um plano de ação que possibilita a implantação de estratégias de captação de recursos externos de forma institucionalizada.

Palavras chave: Financiamento das IFES; Captação de Recursos; Autonomia financeira; Sustentabilidade financeira.

ABSTRACT

The Federal Constitution of 1988 enshrined education as a right of all, including expressing that the State must guarantee its access to the highest levels, giving universities the possibility of autonomy in didactic-scientific, administrative and financial and patrimonial management, through the annual reserve of sufficient resources for its maintenance and development. However, the values allocated to higher education are scarce and do not meet the needs and challenges of institutions, which can lead to their stagnation, precariousness of their structure, equipment obsolescence and a decrease in the quality of services. For this to be avoided, it is necessary to increase your budget, which can be achieved through the raising of external resources. Given this context, what strategies of fundraising could be applied in the UFCG, considering the context of its different Teaching Centers? The general objective of this study is to analyze and present strategies for raising external resources applicable to the UFCG, considering the context of its different Teaching Centers, in order to collaborate so that its sustainability and financial autonomy can be achieved, making possible the overcoming of budgetary constraints. For this, an exploratory, descriptive and multi-case study was performed through the qualitative analysis, whose data were collected through questionnaires with the directors of the Centers that compose the university. Through the results, it was possible to carry out the organizational diagnosis of the university, to raise its investment needs, to demonstrate the strategies of fundraising, to discover the difficulties in its adoption and to verify the aptitude of the directors in the implementation of other strategies still not used. Finally, a plan of action was drawn up that allows the implementation of strategies to attract external resources in an institutionalized way.

Keywords: Financing IFES; Fundraising; Financial autonomy; Financial Sustainability.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	31
QUADRO 2 - RESUMO DOS CASOS APRESENTADOS DE APLICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.	47
QUADRO 3 – ESTRATÉGIAS QUE PODERIAM SER APLICADAS NA UFCG.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - TEMPO DE SERVIÇO NA UFCG.....	64
GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS CARÊNCIAS DE INVESTIMENTOS	65
GRÁFICO 3 – SUBMISSÃO DE PROJETOS A EDITAIS DE FOMENTO A PESQUISA/EXTENSÃO.....	68
GRÁFICO 4 - CONTRATO/CONVÊNIO COM FUNDAÇÕES DE APOIO.....	69
GRÁFICO 5 – OUTRAS ESTRATÉGIAS DIVERSAS	69

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ELEMENTOS E DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA DE CAPTAÇÃO EM IES NORTE-AMERICANAS.	32
FIGURA 2 – MAPA DO ESTADO DA PARAÍBA MOSTRANDO OS MUNICÍPIOS COM UFCG55	
FIGURA 3 - DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO	75
FIGURA 4 - PROCEDIMENTOS PARA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS	77

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RECURSOS DAS IFES COMO PERCENTUAL DO PIB, DAS DESPESAS CORRENTES DO FPF E DA ARRECADAÇÃO DE IMPOSTOS DA UNIÃO	25
TABELA 2 - RECEITA PREVISTA E ARRECADADA POR GRUPO E FONTE DE RECEITA NO EXERCÍCIO DE 2015	62
TABELA 3 - RECEITA PREVISTA E ARRECADADA POR GRUPO E FONTE DE RECEITA NO EXERCÍCIO DE 2016	63

LISTA DE SIGLAS

ABCR	Associação Brasileira de Captadores de Recursos
ANDIFES	Associação Nacional de Dirigentes das IFES
ASDI	Assessoria de Desenvolvimento Institucional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCBS	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCET	Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
CCJS	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
CCT	Centro de Ciências e Tecnologia
CCTA	Centro de Ciências e Tecnologia Agro-Alimentar
CDSA	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semi-árido
CEBRASPE	Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos
CEEI	Centro de Engenharia Elétrica e Informática
CES	Centro de Educação e Saúde
CESPE	Centro de Seleção e Promoção de Eventos
CF	Constituição Federal
CFP	Centro de Formação de Professores
CGU	Controladoria-Geral da União
CH	Centro de Humanidades
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CSTR	Centro de Saúde e Tecnologia Rural
CTRN	Centro de Tecnologia e Recursos Naturais

ESALQ	Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
EUA	Estados Unidos da América
FADUC	Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão Deputado Último de Carvalho
FAPESQ/PB	Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba
FAPs	Fundações de Amparo à Pesquisa
FEA/USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FGV/EAESP	Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FUB	Fundação Universidade de Brasília
FUNDECC	Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural
ICTs	Instituições Científicas e Tecnológicas
IES	Instituições de Ensino Superior
IF Sudeste MG	Inst. Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IPi	Imposto sobre produtos industrializados
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbano
ISS	Imposto sobre serviços
LDB	Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOA	Lei Orçamentária Anual
Matriz OCC	Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

MEC	Ministério da Educação
ONGS	Organizações não governamentais
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PIBITI	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação
PIVIC	Programa Institucional de Voluntários de Iniciação Científica
PROBEX	Programa de Bolsas de Extensão
PRODIH	Programa de Direitos Humanos
PROEXT	Programa de Extensão Universitária
Pronac	Programa Nacional de Apoio à Cultura
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
TCU	Tribunal de Contas da União
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UNB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	18
1.1. INTRODUÇÃO	18
1.1.1. Problema da Pesquisa.....	19
1.1.2. Objetivos	19
Objetivo Geral:.....	19
Objetivos Específicos:.....	19
1.1.3. Justificativa	20
1.1.4. Estrutura do trabalho	21
CAPÍTULO 2	22
2.1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1.1. Financiamento e captação de recursos nas IFES	22
2.1.1.1. O Financiamento das IFES.....	23
2.1.1.2. Sustentabilidade Financeira nas IFES	26
2.1.1.3. A captação de recursos nas IES.....	27
2.1.1.3.1. Origem da captação de recursos nas IES.....	28
2.1.1.3.2. O processo de Captação de Recursos	30
2.1.1.4. A Legalidade na Captação de Recursos	34
2.1.1.4.1. Incentivos a Captação de Recursos presentes na Legislação brasileira.....	34
2.1.1.5. O papel das fundações de apoio na captação de recursos	36
2.1.1.6. Aplicação de Estratégias de Captação de Recursos nas IES	38
2.1.1.6.1. Captação através de doações	38
2.1.1.6.1.1. O caso Mackenzie	39
2.1.1.6.1.2. O caso da EAESP/FGV	41
2.1.1.6.2. Captação através de instituições de fomento a Pesquisa	41
2.1.1.6.2.1. O caso dos Programas <i>Stricto Sensu</i> de excelência em Administração	42
2.1.1.6.2.2. O caso do CCET/PUCPR.....	42
2.1.1.6.3. Captação com o intermédio das Fundações de Apoio.....	43
2.1.1.6.3.1. O caso da UFLA.....	43
2.1.1.6.3.2. O Caso do IF Sudeste MG – Câmpus Rio Pomba.....	43
2.1.1.6.4. Outras Estratégias Diversas.....	44
2.1.1.6.4.1. O caso da UNB.....	44

2.1.6.4.2 O caso da UFMG.....	45
2.2. METODOLOGIA.....	50
2.2.1. Tipologia da Pesquisa.....	50
2.2.2. Coleta dos dados	51
2.2.3. Tratamento dos dados.....	52
2.2.4. Sujeitos da pesquisa e universo	53
2.2.5. Cuidados éticos	53
CAPÍTULO 3.....	54
3.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	54
3.1.1. A Universidade Federal de Campina Grande.....	54
3.1.1.1. O Campus Sede (Campina Grande)	56
3.1.1.1.1. Centro de Humanidades (CH)	56
3.1.1.1.2. Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)	56
3.1.1.1.3. Centro de Ciências e Tecnologia (CCT)	57
3.1.1.1.4. Centro de Engenharia Elétrica e Informática (CEEI).....	57
3.1.1.1.5. Centro de Tecnologia e Recursos Naturais (CTRN)	57
3.1.1.2. Os Câmpus fora de sede	58
3.1.1.2.1. Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR)	58
3.1.1.2.2. Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS)	59
3.1.1.2.3. Centro de Formação de Professores (CFP)	60
3.1.1.2.4. Centro de Educação e Saúde (CES)	60
3.1.1.2.5. Centro de Ciências e Tecnologia Agro-Alimentar (CCTA).....	60
3.1.1.2.6. Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semi-árido (CDSA).....	61
3.1.1.3. Captação de recursos na UFCG.....	62
3.2. RESULTADOS E DISCUSSÃO	63
3.2.1. Perfil dos entrevistados	64
3.2.2. Análise organizacional	64
3.2.3. Resultados das questões gerais.....	65
3.2.4. Questões específicas.....	67
CAPÍTULO 4.....	74
4.1. DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	74
4.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS	80

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	86
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	92
APÊNDICE C - TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL	96

CAPÍTULO 1

1.1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal (CF) de 1988 consagrou o direito social à educação, inclusive o seu acesso aos níveis mais elevados, que deve ser garantido pelo Estado. Conforme disposição do art. 207 da CF, “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial [...]” (BRASIL, 1988, art. 207). A Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) afirma ainda que “Caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas” (BRASIL, 1996, art. 54). Em seguida, a LDB, reforçando o que já havia sido disposto na Constituição, estabelece que a União não poderá deixar de investir menos de 18% da receita de impostos ao ano. A partir do exposto, pode-se questionar se o valor estabelecido na CF e LDB realmente é suficiente para assegurar que as instituições possam manter-se e desenvolver-se, apoiando-se em uma gestão financeira autônoma. Essa indagação é muito difícil de ser respondida, já que não foi estabelecida nenhuma fórmula para que se chegasse a um montante que pudesse efetivar essa autonomia financeira.

Sabe-se que, em regra, o financiamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) se dá através de recursos do tesouro, mas também existe a possibilidade da arrecadação direta de recursos, através das mais variadas formas, como: cobrança de taxas, alugueis, instituições de fomento, prestações de serviços, aplicações no mercado financeiro, dentre outras, seja por meio da iniciativa privada ou do poder público, de todas as esferas. Mediante a captação de recursos externos, as IFES podem dar início a busca pela sustentabilidade financeira e, conseqüentemente, a efetivação da sua autonomia. Isso permitiria que as organizações realizassem investimentos e perpetuassem a sua existência, consentindo que elas pudessem desenvolver serviços aprimorados, modernizar seus equipamentos, instalações e alcançassem o cumprimento de sua missão da melhor forma possível.

No entanto, o orçamento das IFES é insuficiente e não condiz com as necessidades de desenvolvimento e desafios que elas enfrentam, a falta de recursos pode provocar a estagnação dessas instituições, causando a precarização das suas estruturas e obsolescência de seus equipamentos. Para que isso seja evitado é preciso incrementá-lo através do aporte financeiro, que poderá ser realizado pela captação de recursos. Ações

voltadas para este fim já estão sendo desenvolvidas há décadas por muitas universidades brasileiras.

O presente estudo abordará o tema Captação de Recursos em Instituições de Ensino Superior, especificamente quanto à aplicabilidade de estratégias na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), considerando o contexto de seus Centros de Ensino no período de 2017.

1.1.1. Problema da Pesquisa

A Universidade Federal de Campina Grande em fase de constante evolução e desenvolvimento vem realizando investimentos na consolidação da sua expansão, iniciada em 2003, o que possibilitou a criação dos câmpus Cuité, Sumé e Pombal e ampliação de diversos outros, os quais ainda estão se estruturando e se estabelecendo no mundo acadêmico, não podendo interromper o seu crescimento por falta de investimentos, devem movimentar-se em busca da sua sustentabilidade e autonomia financeira para continuar evoluindo.

Diante deste contexto, questiona-se: **Quais estratégias de captação de recursos podem ser aplicadas na Universidade Federal de Campina Grande, considerando o contexto de seus diferentes centros de ensino?**

1.1.2. Objetivos

Objetivo Geral:

- Analisar e apresentar estratégias de captação de recursos aplicáveis a UFCG, considerando o contexto de seus diferentes Centros de Ensino, evidenciando a sustentabilidade e autonomia financeira.

Objetivos Específicos:

- Investigar como se dá o financiamento das IFES;
- Demonstrar a necessidade de alcance da sustentabilidade financeira das IFES;
- Discorrer sobre a captação de recursos e o papel das Fundações de apoio nesse processo;
- Identificar estratégias de sucesso em captação de recursos nas IES;

- Realizar a análise do ambiente organizacional da UFCG;
- Verificar a aplicabilidade na UFCG das estratégias de sucesso das IES;
- Propor estratégias para captação de recursos na UFCG;
- Traçar um plano de ação que promova a captação de recursos externos de forma institucionalizada na UFCG.

1.1.3. Justificativa

Justifica-se esse estudo pela importância de apresentar formas que possibilitem que as IFES possam sobressair-se diante das dificuldades geradas pelas limitações orçamentárias impostas pelo governo, produto da crise econômica e política que o país enfrenta atualmente. A pesquisa auxiliará para promover a sustentabilidade e autonomia financeira destas instituições através de alternativas que minimizem a sua dependência do orçamento da União, para que assim possam expandir-se cada vez mais, promovendo e difundido a ciência e tecnologia e ofertando educação da melhor qualidade para a população.

Este trabalho contribuirá para ampliar o instrumental em torno do tema que é bastante escasso, não existindo muitos estudos mais robustos e profundos, sendo assim, acrescentará uma nova perspectiva sobre o assunto, compartilhando experiências e ajudará outras instituições a conhecerem melhor as estratégias que vêm sendo tomadas, possibilitando-as analisarem e aplicarem em seu contexto. Possibilitará a UFCG meios para amplificação do seu orçamento, permitindo que ela possa diversificar e intensificar as suas ações e projetos, elevando a qualidade dos serviços oferecidos e beneficiando a toda a comunidade onde está inserida.

Ademais, o pesquisador é servidor técnico administrativo, ocupante do cargo de administrador, com lotação no Centro de Educação e Saúde da UFCG (Câmpus Cuité), onde exerce a função de gestor financeiro desde 2015, o que o possibilita a trabalhar diretamente com os recursos financeiros e orçamentários da instituição. Assim sendo, este estudo dará a oportunidade ao pesquisador, para que ele possa contribuir ainda mais para o desenvolvimento e fortalecimento desta universidade, que proporciona não só o seu crescimento pessoal e profissional como garante o sustento de sua família, assim como de tantos outros.

Espera-se que os resultados tragam conscientização a toda comunidade acadêmica, principalmente aos gestores, sobre a importância e necessidade de realizar a captação externa de recursos, de modo a suplementar o orçamento existente e alcançar a

sustentabilidade financeira, que proporcionará a perpetuidade e desenvolvimento com qualidade das instituições.

1.1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em quatro capítulos: (I) introdução, (II) fundamentação teórica e metodologia, (III) diagnóstico organizacional, (IV) descrição do plano de ação e considerações finais.

Na introdução são expostas a problemática, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Em seqüência, a fundamentação teórica, apresenta os estudos teóricos que embasam a pesquisa, quanto ao financiamento das Instituições Federais de Ensino; sustentabilidade financeira, origem, processo e estratégias de captação de recursos nas Instituições de Ensino Superior; o papel das fundações de apoio e alguns casos de sucesso. Posteriormente, o capítulo II, trata dos procedimentos metodológicos utilizados.

O diagnóstico organizacional se refere à análise do ambiente organizacional da UFCG, onde são demonstradas as principais características de todos os Centros de Ensino que compõem a universidade.

No plano de ação, são apresentadas as propostas de intervenção de modo a viabilizar a institucionalização da captação de recursos na UFCG. Por fim, as considerações finais consolidam os resultados e demonstram as limitações da pesquisa, recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2

2.1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentado de forma geral como é definido o orçamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como ocorre a distribuição de recursos entre as universidades; esclarece conceitos como captação de recursos, autonomia financeira e sustentabilidade financeira, utilizando como principais autores: Amaral (2008), Riscarolli (2007) e Pereira (2007), dentre outros.

Em seguida, demonstra-se um recorte histórico sobre a captação de recursos no Brasil e no exterior, mostrando um pouco sobre como se dá o seu processo. Aborda a legalidade da captação de recursos e os incentivos presentes na legislação brasileira. Logo após é explicitada a importância das fundações de apoio nesse processo e, por fim, a exposição de estratégias de captação de recursos juntamente com a apresentação de alguns estudos de casos.

2.1.1. Financiamento e captação de recursos nas IFES

O direito a educação foi consagrado na Constituição Federal de 1988 (CF/88) ¹como um direito social, de todos, sendo dever do Estado e da família e competência da União, dos Estados, Distrito Federal e Municípios proporcionarem os seus meios de acesso, com a colaboração da sociedade, conforme dispõem os seus artigos 6º, 23 e 205. Esse direito visa garantir o desenvolvimento das pessoas, permitindo que elas exerçam a cidadania e qualifiquem-se para o trabalho.

Quanto ao ensino superior, especificamente, a CF/88 não o trouxe de forma explícita, apenas pode sê-lo entendido quando é expresso que “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial [...]” de acordo com o art. 207, como também que o Estado deverá garantir o acesso aos níveis mais elevados de ensino, como forma, dentre outras, de garantir o seu dever para com a educação, conforme art. 208.

¹ BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 13 mar. 2017.

Para que essa autonomia seja alcançada e o acesso ao ensino superior seja possibilitado, a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)² dispõe no art. 55 que “Caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas”. Pode-se observar que na LDB o legislador não estabeleceu uma equação que informasse qual seria o valor suficiente para que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) pudessem manter-se e desenvolver-se de modo satisfatório. Portanto, após saber que a CF consagrou o direito social a educação e garantiu o seu acesso aos seus níveis mais elevados, faz-se necessário o entendimento de como se dá o financiamento do ensino superior na atualidade.

Para Amaral (2008), estabelecer um mecanismo de financiamento que permita a efetivação da autonomia financeira das universidades é uma tarefa das mais complexas, um desafio.

2.1.1.1. O Financiamento das IFES

O que se tem definido sobre os recursos financeiros para a manutenção e desenvolvimento do ensino para a União, como ente federativo, é que anualmente não poderá deixar de aplicar menos de 18% da receita resultante de impostos, conforme disposto no art. 212 da CF/88 e art. 69 da LDB.

Segundo Amaral (2008), há quatro tipos de financiamentos que os governos utilizam para o ensino superior: o incremental ou inercial, no qual o governo pode estipular um valor do orçamento com base no do ano anterior, podendo incrementá-lo através de uma porcentagem ou negociar com a instituição; contratual: neste tipo é estabelecido um contrato entre o governo e instituição que se comprometem em atingir determinado resultado e em troca recebem o valor acordado no financiamento por subsídios às mensalidades dos estudantes; o Estado repassa aos estudantes, em forma de cheques, o valor que seria destinado a educação, para que eles cursem nas instituições que optarem; por último, há o financiamento por fórmulas, nele são utilizadas equações que consideram variáveis e indicadores para valorar as instituições e, assim, definir o orçamento a ser destinado a cada uma delas, de acordo com seu resultado.

Atualmente, no Brasil, a definição do orçamento das IFES se dá através da mesclagem entre o financiamento incremental e o financiamento por fórmulas. No processo

² BRASIL. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 13 mar. 2017.

de elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) para a educação não são consultadas as suas respectivas instituições sobre as reais necessidades; é apenas considerado o montante do exercício anterior e, sobre ele, estabelecem o do exercício subsequente (AMARAL, 2008).

Quando o Ministério da Educação (MEC) recebe o orçamento da União, são determinados de forma separada o montante para pagamento de pessoal e, em seguida, o referente a manutenção e investimentos. No momento em que o MEC vai redistribuir os montantes relativos à manutenção e investimentos para as IFES é observada a Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital (Matriz OCC), estabelecida através da Portaria nº 651, de 24 de julho de 2013³, que assim dispõe no art. 3º:

Art. 3º - A composição da Matriz OCC terá como base o número de alunos equivalentes de cada universidade, calculado a partir dos indicadores relativos ao número de alunos matriculados e concluintes da graduação e pós-graduação de cada universidade federal, bem como, entre outros, o indicador de eficiência/eficácia RAP (relação aluno professor) e os indicadores de qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação baseados em sistemas de informação do Ministério da Educação. (MEC, 2013, art. 3º)

A norma disposta foi editada após processo de negociação entre o MEC e a Associação Nacional de Dirigentes das IFES (ANDIFES). Nela, pode-se verificar a utilização do financiamento por fórmulas onde são considerados indicadores que medem o desempenho das instituições como meio de subsidiar a definição dos recursos a serem por elas recebidos. Esse método estabelece critérios padronizados como forma de uniformizar a avaliação do desempenho das IFES, permite que a distribuição dos recursos se dê de forma mais justa e transparente e motiva as instituições a conseguirem melhores índices, visando uma ampliação do seu orçamento.

De acordo com Amaral (2008), existe o Fundo Público Federal (FPF) que comporta os recursos que financiam as IFES, ele é composto por recursos do tesouro, aqueles definidos no orçamento da União, e por recursos próprios, aqueles diretamente arrecadados pelas instituições. As arrecadações diretas desses recursos provém dos mais variados setores das Instituições, que podem ser através de convênios/contratos com pessoas jurídicas públicas ou privadas em contrapartida pela prestação de serviços, ex. Hospitais Universitários e o Sistema Único de Saúde - SUS, ou pela cobrança de taxas, aluguéis, recebimento de doações, geração de receitas através de aplicações no mercado financeiro, etc.

³ MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria nº 651, de 24 de julho de 2013. Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_24640725_PORTARIA_N_651_DE_24_DE_JULHO_DE_2013.aspx>. Acesso em: 13 mar. 2017.

Apesar disso, o orçamento definido na LOA, muitas vezes, não se apresenta de maneira satisfatória, por não considerar as realidades e desafios das IFES, fato este que impossibilita o cumprimento do disposto na CF em relação à autonomia financeira das Instituições. Os valores disponibilizados para pesquisa não estão acompanhando a demanda, embora ela seja crucial para avanço científico e intelectual do país (RISCAROLLI; RODRIGUES; ALMEIDA, 2006 apud ALMEIDA, 2004).

As IFES estão enfrentando dificuldades na manutenção de seu corpo de funcionários assim como a deterioração de sua infra-estrutura e obsolescência de equipamentos, o que acaba comprometendo a sua atuação como promotora da educação superior de qualidade (RISCAROLLI, 2007).

No intuito de analisar a proporção dos investimentos efetuados na educação superior do país em relação aos indicadores de riqueza nacional, Amaral (2008) investigou dados referentes ao período de 1989 a 2006, considerando o Produto Interno Bruto (PIB), as despesas correntes do FPF e o total de arrecadação de impostos da União. Os resultados podem ser observados na Tabela 1:

TABELA 1 – RECURSOS DAS IFES COMO PERCENTUAL DO PIB, DAS DESPESAS CORRENTES DO FPF E DA ARRECADAÇÃO DE IMPOSTOS DA UNIÃO

ANO	PIB	DESPESAS	IMPOSTOS CORRENTES DO FPF	IFES			
				RECURSOS	% PIB	% FPF	% IMPOSTOS
1989	1.756.061.009	287.880	136.388	17.027	0,97	5,91	12,5
1990	1.757.030.199	286.686	168.568	13.859	0,79	4,83	8,2
1991	1.785.794.719	208.378	117.419	10.908	0,61	5,23	9,3
1992	1.740.201.792	230.359	70.937	9.861	0,57	4,28	13,9
1993	1.736.955.061	295.912	130.102	12.807	0,74	4,33	9,8
1994	1.716.357.111	285.966	173.764	15.573	0,91	5,45	9
1995	2.071.126.370	326.762	149.282	16.700	0,81	5,11	11,2
1996	2.229.733.565	337.549	149.390	15.067	0,68	4,46	10,1
1997	2.299.278.708	346.165	152.997	14.802	0,64	4,28	9,7
1998	2.307.815.657	381.385	170.702	14.534	0,63	3,81	8,5
1999	2.254.630.092	394.647	171.657	14.232	0,63	3,61	8,3
2000	2.194.743.789	369.225	156.565	13.416	0,61	3,63	8,6
2001	2.195.491.997	394.346	163.994	12.277	0,56	3,11	7,5
2002	2.195.253.919	389.950	175.044	12.484	0,57	3,2	7,1
2003	2.056.406.744	367.411	151.908	11.080	0,54	3,02	7,3
2004	2.146.770.261	384.103	155.209	12.264	0,57	3,19	7,9
2005	2.241.336.605	418.252	173.692	11.865	0,53	2,84	6,8
2006	2.382.711.481	516.778	187.441	14.706	0,62	2,85	7,8

FONTE: Amaral (2008, p. 675).

Pode-se notar que no período entre 1989 e 2006, os investimentos para o ensino superior em relação ao PIB caíram de 0,97% para 0,62%. No que se refere às despesas correntes do FPF, em 1989 correspondiam a 5,91%, em 2006 diminuíram para 2,85%. Quanto a arrecadação de impostos, os recursos decresceram de 12,5% em 1989, para 7,8% em 2006.

Observa-se que a proporção dos valores investidos IFES em relação à riqueza nacional encolheu nos últimos anos, principalmente quando são relacionados aos fundo público federal e à arrecadação de impostos pela União. Estes dados preocupam e ratificam a compreensão que os valores destinados a estas instituições estão muito aquém do que elas necessitam, o que comprova que o ensino superior público no Brasil não está entre as prioridades dos últimos governos.

No entendimento de Luz (2013), devem ser apresentadas soluções em relação ao financiamento das IFES, dentre outros, os problemas a serem resolvidos são relativos à definição da autonomia das instituições, definição do montante de recursos a serem repassados a elas, com base em 75% da receita destinada à educação, e a oportunidade de incremento financeiro, através da prestação de serviços contratados com órgãos públicos e com o setor privado. Para ele, é preciso que a educação seja eleita a prioridade entre governantes e parlamentares.

Essas soluções possibilitarão as IFES à obtenção de recursos para realizarem as suas atividades; os valores devem garantir o seu pleno funcionamento, possibilitando que elas alcancem a sua sustentabilidade financeira, tópico que será tratado adiante.

2.1.1.2. Sustentabilidade Financeira nas IFES

A sustentabilidade financeira das IFES é um tema que deve ser observado com atenção, pois, em regra, elas têm o seu financiamento proporcionado por recursos públicos oriundos do orçamento da União. Desta forma, a sua manutenção, desenvolvimento e perpetuidade ficam sujeitos a adoção de políticas públicas que as favoreçam, dependendo das decisões dos diferentes governos, como também das intempéries do mercado econômico, o que está intimamente ligado ao orçamento federal, pois a definição do montante deste depende da previsão de arrecadação de impostos.

Essa sustentabilidade envolve não somente a relação de equilíbrio entre despesas e receitas, mas, também, a obtenção de recursos que permitam às organizações realizarem investimentos e manterem a sua existência continuada, além de permitir que elas possam desenvolver serviços aprimorados, modernizar seus equipamentos e instalações e alcançar o

cumprimento de sua missão da melhor forma possível (RISCAROLLI; RODRIGUES; ALMEIDA, 2006).

Em 1995, durante o governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), foi apresentado um documento informando quais políticas seriam implantadas para as IFES. Dentre elas, já se destacava que haveria um estímulo para que as Universidades buscassem fontes adicionais de recursos para que pudessem expandir seus serviços. Além do ensino, esses recursos poderiam ser buscados através do poder público e da iniciativa privada, (AMARAL, 2008).

Então, a sustentabilidade financeira pode ser buscada não somente pelo acréscimo de repasse de recursos pelo Governo, mas, também, utilizando-se das possibilidades de arrecadação de recursos próprios a ser realizada diretamente pelas instituições, ou seja, através da captação de recursos externos.

2.1.1.3. A captação de recursos nas IES

A captação de recursos é um tema usual nas organizações sem fins lucrativos, o chamado Terceiro Setor, que concentra as maiores experiências. Diversos autores tomaram a iniciativa de conceituá-la. Pereira (2007, p. 4) indica que a palavra deriva da expressão *fundraising*, que ele definiu como “a ação organizada e orientada para a captação de fundos ou recursos, financeiros ou não, para uma causa, organização, filantrópica ou não”.

Riscarolli (2007, p. 35-36, *apud* LEVI; CHERRY, 1996) acrescentou que “[...] refere-se ao ato de levantar ou obter recursos de várias fontes para dar suporte econômico a uma organização ou a um projeto específico”. O diretor executivo da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) entende que a captação pode ser definida como um processo estruturado, no qual as organizações pedem contribuições voluntárias, referentes a recursos financeiros ou não, através de pessoas, empresas, governos, etc. (VERGUEIRO, 2016).

Diante das definições apresentadas, pode-se compreender a captação de recursos como o processo pelo qual uma organização consegue aportar capital de diversas fontes a fim de atingir os mais variados objetivos, através do setor público ou privado, inclusive por doações de pessoas físicas e jurídicas.

No contexto de adversidades que as IFES vêm enfrentando, a captação se torna uma importante estratégia de manutenção e desenvolvimento de suas atividades, permitindo que elas dêem um importante passo para vencer o desafio da sua sustentabilidade econômica.

Velloso e Marques (2005) reforçam que a captação de recursos próprios pelas universidades brasileiras vem tornando-se ferramenta essencial para o complemento dos valores repassados pela União, através da oferta de cursos, assessorias e concursos públicos. O tema despertou a discussão de pensamentos distintos entre diferentes grupos de interesse: (i) *para a associação dos docentes*, a captação de recursos provoca a heterogeneidade entre as instituições, além de ser um passo a frente para a sua privatização – realmente, pode provocar a competição entre as universidades, e as mais desenvolvidas e consolidadas no mundo acadêmico podem levar vantagem em detrimento das mais recentes, que ainda não conseguiram evoluir e destacar-se; (ii) *para outro grupo*, essa seria uma saída para que as IFES possam continuar oferecendo serviços de qualidade e gratuitos, e como forma de intensificar as suas ações perante à sociedade – apesar do perigo referente à crítica anterior, é uma ideia promissora e que merece os riscos a serem assumidos.

Há também uma discussão entre as IES privadas e públicas acerca da captação de recursos: “Na instituição pública, como sua sustentabilidade tem origem em aportes de procedência pública, existe relutância na própria instituição em aceitar a captação como fonte adicional de recursos financeiros” (RISCAROLLI; RODRIGUES; ALMEIDA, 2006, p. 25). Essa opinião do setor público corrobora com a já apresentada anteriormente, em relação a associação dos docentes, já que ambas acreditam que o Estado deve prover de forma integral todas as despesas. De forma contrária, nas instituições privadas, a captação é vista de forma “complementar, isto é, tem a função de um agilizador das necessidades de investimentos institucionais, principalmente para a infraestrutura” (RISCAROLLI; RODRIGUES; ALMEIDA, 2006, p. 25). Nesse caso, a captação ainda não é visualizada como indispensável a sua sustentabilidade, como nas instituições americanas. Aqui, seria identificada como um aporte extraordinário para despesas pontuais.

Para entender melhor sobre o tema captação de recursos, é necessário aprofundá-lo, a fim de conhecer como ele surgiu, em que período, em que tipo de instituição foi inicialmente aplicado, qual o seu objetivo inicial.

2.1.1.3.1. Origem da captação de recursos nas IES

Tomando por base a pesquisa de Pereira (2007), pode-se acreditar que a primeira tentativa de angariar fundos para as Instituições de Ensino Superior (IES) tenha ocorrido nos Estados Unidos (EUA), em benefício do Havard College, quando esta, em 1641, enviou seu pessoal à Inglaterra a fim de obter recursos para bolsas de estudo. Atualmente, esta

universidade possui um departamento especializado em *fundraising*, no qual trabalham 250 empregados e tem mais de quatro mil doadores, fato que a tornou a principal captadora mundial para causas educacionais. Para o autor, os EUA, são o país que melhor domina a técnica de captação e o que mais produz pesquisas e publicações sobre o tema. Lá as empresas e pessoas comumente realizam doações para as universidades, especialmente, para que elas desenvolvam pesquisas de seu interesse. Através disso elas conseguem melhorias para infraestrutura, equipamentos para laboratórios, construção de bibliotecas e bolsas para alunos. Os americanos doam dinheiro, bens ou realizam trabalhos voluntários, mas procuram fazê-lo para instituições promissoras e não para as necessitadas.

Após realizar uma investigação sobre como as instituições de ensino norte-americanas conseguiam angariar fundos, verificou-se que, em todas elas, o ponto comum era o relacionamento com os ex-alunos. Eram promovidos encontros frequentes para mantê-los sempre próximos. Foi desenvolvido, também, um banco de dados com as informações atualizadas deles, inclusive o registro de suas principais conquistas e eventuais doações e participações, possibilitando o conhecimento da vida e progresso desses ex-alunos (PEREIRA, 2007).

Nos EUA existem empresas e profissionais especialistas em *fundraising*, que possuem métodos avançados, voltados para as universidades, com as quais realizam contratos, proporcionando resultados mais satisfatórios. Uma informação importante que foi levantada é que as pessoas, muitas vezes, doam motivadas pelo desejo de obter status e prestígio social (PEREIRA, 2007).

As IES norte americanas veem o *fundraising* como meio pelo qual podem garantir a sua sustentabilidade: “a captação tem a função de levantar fundos, desenvolver relações, obter apoio financeiro, atrair mentes brilhantes e aumentar a capacidade de competir” (RISCAROLLI; RODRIGUES; ALMEIDA, 2006, p. 25). Nota-se que nos EUA, esse processo de captação é bem enraizado nas universidades; é uma questão estratégica para aumentar a sua competitividade no mercado educacional, sendo um processo constante e bem planejado que tenta cada vez mais aproximar a instituição do doador, fortalecendo a relação para que ela se perpetue.

Pereira (2007) também realizou estudos sobre a captação de recursos no Brasil. Foi observado que a Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São Paulo, foi a primeira a planejar uma campanha de arrecadação, baseada nas IES norte americanas, ela recebe doações desde a sua criação, que foi concebida pelas doações dos presbiterianos dos EUA. Mas a campanha pioneira a que o autor se refere é a que ocorreu em 1953, cujo título era “Para uma

Mackenzie maior e melhor”, a qual conseguiu arrecadar um montante equivalente a US\$ 14 milhões (quatorze milhões de dólares), a preço atual.

Foi observado que várias outras instituições, principalmente as públicas, vêm movimentando-se, com o intuito de receber doações de ex-alunos, como a Universidade de São Paulo (USP), que foi beneficiária de uma quantia de oitenta e cinco mil reais para construir um laboratório que estudasse o vírus da dengue. Essa quantia foi doada apenas por um ex-aluno. A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) recebeu uma doação que equivaleu a 16% do orçamento em 2001. A Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) recebeu uma doação de uma fazenda para a construção de um centro de pesquisa de zootecnia (PEREIRA, 2007).

Riscarolli (2007) acrescenta os casos da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, que recebeu vinte e cinco milhões de ex-alunos e empresários para reforma da sua estrutura, e da sua biblioteca que recebeu do empresário José Mindlin aproximadamente 25.000 livros, constituindo a maior coleção mundial de autores brasileiros. Há, também, o caso da Escola de Administração de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), que conseguiu, em 2004, um montante aproximado de quatrocentos e doze mil reais.

Essas experiências são apenas algumas exemplificações resumidas de instituições que obtiveram êxito em suas ações. Em outro momento, serão abordadas, de forma mais detalhada, as estratégias que as IES brasileiras estão utilizando para conseguirem incrementar o seu orçamento através da *fundraising*.

O despertar das IES brasileiras para a captação de recursos nasceu da crise de hegemonia das universidades, quando as suas pesquisas perderam espaço para as desenvolvidas em laboratórios das grandes empresas e para os centros de pesquisa mantidos pelo Estado, o qual seleciona as organizações mais capazes para que elas recebam o maior aporte de recursos (VELLOSO; MARQUES, 2005).

Após descobrir que as primeiras ações para obter recursos através da captação externa se deram nos EUA e que no Brasil já existem diversas instituições públicas e privadas que aderiram a essa estratégia, é importante compreender os procedimentos utilizados.

2.1.1.3.2. O processo de Captação de Recursos

A captação de recursos é um processo e não uma atividade pontual, portanto deve ter suas ações planejadas e estas devem ser voltadas para o estabelecimento de parcerias e relacionamentos duradouros, criando fortes laços com seus doadores (MELO, 2007).

O primeiro passo para pensar em captação de recursos é compreender a “missão da organização, o trabalho que desenvolve, como o faz, o público-alvo que beneficia e os resultados de seu trabalho” (ABUMANSSUR, p. 40, 2002). Ou seja, deve-se buscar o conhecimento da instituição, saber a razão da sua existência, os objetivos a que se propõe e seus grupos de interesse e suas potencialidades. A partir dessa análise, deve ser definido o que se pretende financiar e começar a traçar um plano sólido, tomando por base a missão organizacional, que deverá guiar os passos a serem dados. Para isso, é necessário o envolvimento de todos que compõem a organização, principalmente a diretoria (ABUMANSSUR, 2002).

É importante conhecer o ambiente no qual a instituição está inserida, para que possam ser identificadas as suas deficiências e necessidades, as quais influenciam de sobremaneira a escolha das estratégias a serem escolhidas (SEHNEM; DUARTE; DIAS, 2015).

As principais fontes de captação de recursos para as organizações são os recursos governamentais, que seu acesso geralmente é por meio do lançamento de editais; venda de serviços, que podem ser consultorias, cursos, realização de concursos; e doações de pessoas físicas ou jurídicas, como, também, através das organizações não governamentais (ONGS) (ABUMANSSUR, 2002; SEHNEM; DUARTE; DIAS, 2015).

No quadro 1, estão discriminadas, de maneira mais detalhada, as principais formas de captação de recursos, expondo os meios de serem buscadas, meios de contatos com as fontes e estratégias para o sucesso da captação, sendo possível a utilização conjunta de várias técnicas, através de campanhas temporárias e/ou permanentes.

QUADRO 1 – FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

(continua)

FONTES	FORMAS DE PARTICIPAÇÃO	MEIOS	ESTRATÉGIAS
ONGs Financiadoras Nacionais	Projetos Prêmios Convênios	Visita pessoal Telefone Correio E-mail	Boa elaboração do projeto; Garantia de impacto social.
ONGs Financiadoras Internacionais	Projetos Prêmios Convênios	Visita pessoal Telefone Correio E-mail	Boa elaboração do projeto; Garantia de impacto social; Redação adequada à Língua.
Órgãos Governamentais	Projetos Convênios	Visita pessoal Telefone Correio E-mail	Boa elaboração do projeto; Garantia de impacto social.

QUADRO 2 – FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

(conclusão)

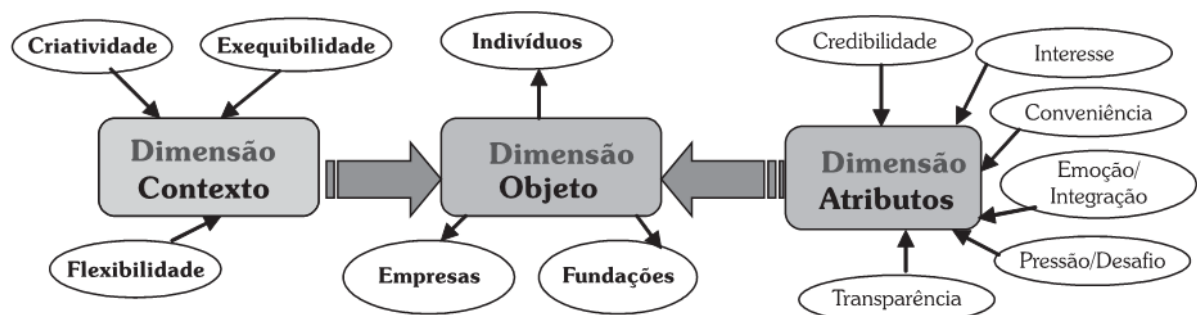
FONTES	FORMAS DE PARTICIPAÇÃO	MEIOS	ESTRATÉGIAS
Empresas	Doações únicas Contribuições mensais Projetos especiais Campanhas Patrocínios de eventos Prêmios	Visita pessoal Mala direta Marketing Telefone Correio E-mail	Sensibilização; Boa elaboração de projeto; Garantia de impacto social; Formação de parcerias.
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: SEHNEM; DUARTE; DIAS (2015, p. 79).

De modo geral, as formas de participação iniciam-se com projetos, os meios utilizados são os convencionais (visita pessoal, telefone, e-mail) e as estratégias partem da boa elaboração dos projetos, sensibilização e garantia de impacto social. Quanto aos órgãos públicos, esses podem garantir a captação utilizando de seu *know how* em elaboração de projetos, cujo resultado seja relevante para a sociedade e sensibilize a sua fonte de recursos a querer vincular-se ao trabalho a ser desenvolvido.

Existem três vetores e dimensões básicas, presentes nas estratégias de captação de recursos utilizados nas IES norte americanas, que são a dimensão *contexto*, dimensão *objeto* e dimensão *atributos*, conforme representação na figura 1.

FIGURA 1 - ELEMENTOS E DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA DE CAPTAÇÃO EM IES NORTE-AMERICANAS.



Fonte: RISCAROLLI, RODRIGUES; ALMEIDA (2010, p. 28).

De forma detalhada, pode-se entender as dimensões como: *(i) contexto*: as condições ambientais propícias à captação, e a situação deve ser tida como favorável a estratégia no momento; *(ii) objeto*: o alvo da estratégia, deve ser definido se serão empresas, pessoas, fundações; *(iii) atributos*: as qualidades fundamentais que as instituições devem possuir (credibilidade, interesse, conveniência, emoção/integração, pressão/desafio e transparência) (RISCAROLLI, RODRIGUES E ALMEIDA, 2010).

Quanto às instituições brasileiras, foi identificado que as dimensões são diferentes, a saber: *(i) formato* é a duração da campanha. no Brasil, em sua maioria, elas apresentam-se temporárias; *(ii) foco (objeto)*, aqui o alvo das campanhas são as pessoas jurídicas, pois detêm o maior capital para investimento. Já as pessoas físicas, geralmente, não têm condições financeiras suficientes para serem potenciais investidores/doadores, nem nossa cultura favorece esse tipo de estratégia; *(iii) objetivos*, em sua maioria as estratégias visam a captação como forma de investir em infraestrutura ou custeio específico, como realização de algum evento, aquisição de equipamentos etc. (RISCAROLLI, RODRIGUES E ALMEIDA, 2010).

Os passos para que os objetivos da campanha sejam alcançados são: 1. Escolher um projeto que possua valor para a comunidade; 2. Apontar o número de possíveis beneficiários do projeto; 3. Agrupar quais atributos a instituição deve possuir para oferecer os serviços; 4. Analisar quais impactos os recursos captados pode gerar na expansão e qualidade dos serviços para a comunidade (MURAKAMI, 1999, apud GREENFIELD, 1994, p. 34).

Para que a determinação das estratégias de captação seja realizada, devem ser observados os seguintes procedimentos: 1. Estabelecer as necessidades da organização, aqui devem ser analisadas as fraquezas e necessidades; 2. Estipular as metas de captação; 3. Organizar a inteligência dos doadores, estudar e reunir informações importantes acerca dos potenciais doadores; 4. Lançar e coordenar a campanha; 5. Avaliação (RISCAROLLI, 2007).

Depois de conhecer o processo de captação de recursos e como o contexto da instituição deve ser considerado ao escolher as suas estratégias, deve-se atentar para o contexto da legalidade desse procedimento. Podem existir dúvidas e insegurança do Gestor Público acerca dos aspectos legais em buscar outras fontes de financiamento para as suas instituições, pois como é sabido a administração pública só poderá realizar alguma ação se estiver devidamente expressa essa possibilidade em dispositivo legal adequado. A seção a seguir trata sobre a legislação pertinente sobre o tema e busca esclarecer essa questão.

2.1.1.4. A Legalidade na Captação de Recursos

Segundo Bezerra Filho (2013), As receitas orçamentárias podem ser entendidas como o conjunto de valores disponíveis para fazer face às despesas, estabelecidas na Lei Orçamentária Anual. A portaria SOF nº 10, de 22 de agosto de 2002⁴, art. 4º, incluiu dentre outras as chamadas receitas próprias, que de acordo com o Manual Técnico do Orçamento (2010) são aquelas arrecadadas pelo esforço próprio dos Órgãos através de fornecimento de bens, serviços, exploração econômica do seu patrimônio ou através de aplicações financeiras. De modo exemplificativo, essa arrecadação pode ser por meio de aluguéis, taxas, consultorias, realização de cursos, etc.

Há também a oportunidade de obtenção de recursos em outras organizações públicas, conforme está expresso na Constituição Federal de 1988 em seu art. 213, § 2º, que é permitido ao Poder público apoiar financeiramente “as atividades de pesquisa, de extensão e de estímulo e fomento à inovação realizadas por universidades e/ou por instituições de educação profissional e tecnológica”. Com base nesse dispositivo, pode-se observar a existência de oportunidades de captação através de organizações públicas de fomento as atividades de pesquisa, as quais serão posteriormente apresentadas no tópico 2.1.1.2.2.

No art. 150, alínea c, da CF é expresso que é vedado à União, Estados, Distrito Federal e municípios instituíam impostos sobre o patrimônio, renda e serviços das fundações e instituições de educação, sem fins lucrativos, dentre outras. Assim sendo, as IES poderão receber recursos financeiros, inclusive de outros órgãos públicos, sem que dela possam ser cobrados impostos.

Acerca dos meios pelos quais ações de captação de recursos na esfera privada podem ser desenvolvidas, a legislação brasileira contém alguns dispositivos que de certo modo subsidiam e favorecem a captação de recursos através de pessoas jurídicas e pessoas físicas.

2.1.1.4.1. Incentivos a Captação de Recursos presentes na Legislação brasileira

A legislação brasileira contém vários dispositivos que podem incentivar de certa forma a doação oriunda de pessoas físicas e jurídicas em prol das instituições de ensino. Cabe

⁴ BRASIL. Secretaria de Orçamento Federal. Portaria SOF nº 10, de 22 de agosto de 2002. Dispõe sobre a criação de fontes de recursos e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.conhecer.org.br/download/GESTAO%20ORCAMENTARIA/litura%20anexa%202.pdf>> . Acesso em: 10 jun. 2017.

às instituições conhecê-las bem e usá-las dentro de suas estratégias de captação para alavancar o montante de recursos obtidos. A seguir serão apresentadas algumas leis federais mais importantes, mas além delas, poderá haver legislação local que traga mais benefícios para o doador, de acordo com cada região.

Menciona-se ainda a Lei Nº 8.248/1991⁵ que traz benefícios para as empresas do ramo de informática e automação que realizam investimentos em atividades de pesquisa e desenvolvimento, os quais referem-se a redução em até 95% do imposto sobre produtos industrializados (IPI) que seriam devidos por elas.

De uma outra forma, há a Lei Rouanet (Lei nº 8.313/91⁶) que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), regulamentada pelo Decreto nº 5.761/2006⁷, que também estabelece incentivos para que pessoas físicas e jurídicas possam efetuar doação ou patrocínio para programas, projetos e ações culturais através de deduções de impostos.

De maneira complementar, a Lei nº 9.249/1995⁸, permite que as pessoas jurídicas que recolhem impostos baseadas no seu lucro real possam deduzir doações e contribuições quando o fizerem para instituições de ensino e pesquisa.

Também há a Lei nº 9.608/1998⁹, art. 1º, a possibilidade, mediante termo de adesão o trabalho voluntário, não remunerado, por pessoa física em entidades públicas e instituições sem fins lucrativos “que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa.” Esse também pode ser entendido como uma captação de recursos de forma mais ampla, pois ofertará a instituição o seu trabalho gratuito, evitando que ela realize dispêndios financeiros.

Tais disposições legais possibilitam que empresas e pessoas físicas possam aproveitar melhor os seus recursos e investirem nas IES, já que de uma forma ou de outra elas teriam que se desfazer de seus recursos através do pagamento de impostos. Os benefícios fiscais são atrativos, pois dão uma possibilidade a mais principalmente para as empresas, que

⁵ BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8248compilado.htm> Acesso em: 02 abr. 2017.

⁶ _____. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313compilada.htm> Acesso em: 02 abr. 2017.

⁷ _____. Decreto nº 5.761, de 27 de abril de 2006. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5761.htm> Acesso em: 02 abr. 2017.

⁸ _____. Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9249.html Acesso em: 02 abr. 2017.

⁹ BRASIL. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.html. Acesso em: 02 abr. 2017.

podem valer-se deles para alavancar seu marketing e vincular sua imagem as Universidades, como exemplo. Existem importantes agentes intermediadores para que isso aconteça de modo mais ágil e desburocratizado: são as fundações de apoio a pesquisa.

2.1.1.5. O papel das fundações de apoio na captação de recursos

As fundações de apoio desenvolvem um papel muito importante na captação de recursos. De acordo com Rocha (2012), elas mobilizam professores, alunos e membros da comunidade, apoiando a Universidade para que esta possa produzir e difundir os conhecimentos e práticas sobre ciência, tecnologia e inovação, de forma a efetivar o princípio da indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão, expresso no art. 207 da CF/88, e responder as demandas sociais existentes. Pinto (2013) possui um entendimento sobre esse princípio que merece ser destacado:

Esses três papéis centrais devem ser praticados no mesmo patamar de relevância para que não seja violado o preceito constitucional. O ensino depende da pesquisa para sustentá-lo e aprimorá-lo e, precisa da extensão para fazê-lo chegar até a sociedade e torná-lo praticável. A pesquisa depende do ensino e da extensão para difusão e para sua aplicabilidade, indicando novos rumos (PINTO, 2013, p. 39).

A universidade deve atrelar as suas atividades às demandas sociais, aproximando-se da sociedade e fortalecendo a sua interação com o meio, para evitar que o conhecimento produzindo não se identifique com a realidade local e a instituição fique isolada. Ademais, a LDB, declara como uma das finalidades do ensino superior a promoção da extensão permitindo a participação da sociedade, a fim de difundir as conquistas e benefícios resultantes de suas pesquisas e da criação cultural.

Sendo assim, há o entendimento que o relacionamento das IES com as fundações permite que estas atuem na execução dos seus projetos, auxiliando administrativa e financeiramente de modo mais ágil e flexível, inclusive captando maior quantidade de recursos. Essa atuação minimiza problemas como escassez de recursos para o ensino, pesquisa e extensão, como também quanto a sua indisponibilidade nos momentos adequados e quanto a rigidez em seu remanejamento quando surge a necessidade no andamento do projeto (CAMPOS; OLHER; COSTA, 2015).

Na visão de Velloso e Marques (2005), as fundações de apoio se expandiram no país após a publicação da Lei 8.958/94¹⁰, a qual dispõe sobre as relações entre as Instituições Federais de Ensino Superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio. Para os autores, elas facilitam a arrecadação direta de recursos pelas IES, reduzindo a sua burocracia. Através do art. 1º desta Lei pode-se entender que as fundações de apoio são definidas como:

[...] fundações instituídas com a finalidade de apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos.

Em seu artigo art. 2º, a Lei nº 8.958/94 acrescenta que elas possuem natureza jurídica privada, sem fins lucrativos, e devem ser credenciadas junto ao Ministério da Educação e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. De acordo com essa Lei, o apoio das fundações junto as IFES e demais Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs), se dá mediante a celebração de contrato ou convênio, por tempo determinado.

O Decreto nº 7.423/10¹¹, art. 8º, agrega outras formas, que são os acordos ou ajustes individualizados com objetos específicos. A celebração do contrato e do convênio pode ser realizada através de uma dispensa de licitação, de acordo a Lei 8.666/93¹².

A Controladoria-Geral da União (CGU) (2013, p. 53) orienta que os projetos de pesquisa que podem ser executados por essas fundações são aqueles que resultam em “criações, inovações, pesquisas financiadas por agências de fomento, monografias, dissertações, teses e publicações classificadas pela Comissão Qualis Periódicos da CAPES.”

Em relação aos projetos de extensão, os que podem ser executados pelas fundações são aqueles “resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na IFE.” Quanto aos projetos de desenvolvimento institucional para a melhoria de infra-estrutura, estes “deverão limitar-se às obras laboratoriais, aquisição de materiais e equipamentos e outros insumos especificamente relacionados às atividades de inovação e pesquisa científica e tecnológica” (CGU, 2013, p. 53-54).

¹⁰ BRASIL. Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958compilado.htm. Acesso em: 25 mar. 2017.

¹¹ _____. Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto no 5.205, de 14 de setembro de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.html. Acesso em: 25 mar. 2017.

¹² _____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm. Acesso em: 25 mar. 2017.

Compreende-se, então, que não são quaisquer projetos que podem receber o apoio dessas fundações, devem ser observados os diversos critérios e orientações estabelecidos na legislação e literatura afim.

A CGU (2013) destaca, ainda, que as fundações quando gerenciarem verbas públicas estão sujeitas aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência; devem observar a legislação a qual a Administração pública se utiliza quando realiza licitações e contratos, devem prestar contas aos órgãos públicos financiadores e submeter-se aos controles da IFE que está vinculada, assim como à CGU e ao Tribunal de Contas da União (TCU).

Este controle público é imposto para evitar que as Instituições de Ensino queiram utilizar-se de seu relacionamento com as fundações de apoio como forma de fugir do rigor que está atrelado as regras da administração pública, desvirtuando o interesse público desta importante parceria (PINTO, 2013).

Em síntese, as fundações de apoio atuam como agentes facilitadores do processo de captação de recursos, trazendo benefícios para as IES e seus parceiros. Para uma melhor compreensão, serão apresentados, a seguir, alguns casos práticos de parcerias entre as fundações de apoio e as IES.

2.1.1.6. Aplicação de Estratégias de Captação de Recursos nas IES

É muito importante conhecer na realidade as estratégias viáveis a implementação do processo de captação de recursos externos que estão sendo utilizadas nas IES, como forma de obter expertise. Os casos, a seguir, referem-se a instituições públicas e privadas e foram extraídos de trabalhos acadêmicos como dissertações, teses, artigos e livros.

Há estratégias através de doações, onde pessoas físicas ou jurídicas contribuem através de dinheiro, bens ou serviços; por meio de instituições de fomento a pesquisa, onde instituições oferecem apoio financeiro para desenvolvimento de pesquisas; há aquelas por intermédio das fundações de apoio e outras estratégias diversas.

2.1.1.6.1. Captação através de doações

Na tentativa de verificar a aplicabilidade de estratégias de *fundraising* realizadas pelas universidades dos EUA e sua aplicabilidade nas instituições brasileiras, Riscarolli, Rodrigues e Almeida (2010) desenvolveram estudos que afirmaram que algumas das

principais universidades brasileiras acreditam que elas são perfeitamente aplicáveis em suas realidades, sendo que existem aqui maiores dificuldades, tanto pela inexistência da cultura de doar em nosso país quanto pela falta de estímulo em sua legislação, pois as pessoas e empresas brasileiras realizam a doação caso essa seja incentivada por isenções fiscais. Em sua pesquisa foram observados alguns casos de campanhas que deram certo em universidades públicas e privadas: na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) houve uma ação para arrecadar doações para a comemoração de seus 60 anos; A faculdade de economia e finanças IBMEC captou um valor de R\$ 13 milhões de Reais através de famílias da alta classe social, objetivando equipar salas, e em contrapartida nomeá-las com os seus respectivos nomes.

Encontram-se na literatura outros casos de instituições que obtiveram êxito em estratégias de doações, dentre as quais se observa: a USP que foi beneficiária de uma quantia de oitenta e cinco mil reais para construir um laboratório que estudasse o vírus da dengue, essa quantia foi doada apenas por um ex-aluno; a UFMG recebeu uma doação que equivaleu a dezesseis por cento do orçamento em 2001, A escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) recebeu uma doação de uma fazenda para a construção de um centro de pesquisa de zootecnia (PEREIRA, 2007).

A Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo recebeu vinte e cinco milhões em doações de ex-alunos e empresários para reforma da sua estrutura; para a sua Biblioteca, recebeu do empresário José Mindlin aproximadamente 25.000 livros, constituindo a maior coleção mundial de autores brasileiros (RISCAROLLI, 2007).

Outrossim, destacam-se dois casos de instituições que conseguiram aplicar estratégias norte-americanas de captação e obtiveram resultados animadores e serão apresentados de forma mais detalhada nos tópicos seguintes.

2.1.1.6.1.1. O caso Mackenzie

A Universidade Presbiteriana Mackenzie, foi a pioneira em realizar uma campanha de *fundraising* nos moldes das Universidades norte-americanas, a qual aconteceu no ano de 1953, em São Paulo, cujo slogan era “Para uma Mackenzie maior e melhor”. Esta campanha foi um sucesso, conseguiu arrecadar uma quantia no valor atualizado de 14 milhões de dólares. Teve seu início em junho de 1953 e encerrou em março de 1954, a divulgação foi ampla e intensa, estava nos maiores jornais da cidade, no rádio, no cinema e na televisão,

foram realizados jantares com os nomes mais influentes de São Paulo, políticos, empresários e outras personalidades (PEREIRA, 2007)

Esta campanha contou com o envolvimento de todos que faziam ou fizeram parte da universidade, desde funcionários a ex alunos (estes eram envolvidos a partir da associação de ex-alunos e tiveram participação de destaque, tanto na arrecadação como nas doações realizadas). Eles utilizavam-se de folders e iam a campo solicitar doações de empresas e pessoas físicas, todos os quais tinham acesso, sensibilizando-os para ajudarem na expansão da universidade que era considerada a maior instituição de ensino privado da América Latina e que estava localizada na cidade que mais crescia no mundo e para que isso pudesse continuar acontecendo ela precisava formar os profissionais que iriam contribuir para esse processo.

A Universidade Mackenzie nasceu a partir de doações e o benfeitor mais significativo deu origem ao seu nome atual: John Theron Mackenzie. Está consolidada na sua cultura a predisposição a captação de recursos através de doações. Desde 1999, há o desenvolvimento de atividades para aproximar-se dos ex-alunos, fortalecendo o vínculo entre eles, através do projeto “Pra sempre mackenzista”, que possui um banco de dados com diversas informações sobre eles. Este projeto estabelece uma interação entre a universidade e ex-alunos, possibilitando que estes realizem doações para ela e em troca recebam alguns benefícios, como recebimento gratuito da revista Mackenzie, utilização do e-mail institucional por toda a vida, descontos nos cursos de extensão e pós-graduação, recebimento da programação mensal sobre palestras programa e eventos realizados pela instituição, (estes estão disponíveis até para alunos que não realizam doação), participação de programa para colocação de profissionais mackenzistas em empresas parceiras e/ou dirigidas por mackenzistas, possibilidade de utilização da biblioteca, softwares de pesquisa e cartão de compras/desconto Mackenzie (PEREIRA, 2007).

Essas iniciativas fortalecem a marca da instituição e o seu maior envolvimento com alunos e ex- alunos, ajudando a manter o amor pela *alma mater*; observa que essas ações tem um valor intangível para a Universidade, extrapolando o valor monetário arrecadado. Porém, ele faz uma ressalva importante, apesar do sucesso das arrecadações, a doação não faz parte da cultura brasileira, nem para instituições públicas e muito menos para as privadas. (PEREIRA, 2007)

Como forma de alavancar a captação a universidade utiliza-se da legislação de incentivo, para que os doadores possam deduzir os valores do imposto de renda, do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbano (IPTU) e imposto sobre serviços (ISS), conforme Lei Rouanet (Lei Federal nº 8.313/91) e Lei Marcos Mendonça (Lei Municipal

Paulista nº 8.819/94). Essa campanha conseguiu recursos para reforma do seu Centro Histórico no montante de 1,3 milhões de dólares, em 2004. (PEREIRA, 2007)

2.1.1.6.1.2. O caso da EAESP/FGV

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), uma instituição privada, assim como a Mackenzie, tem estratégias de captação e história muito parecida com esta. A EAESP/FGV teve seu princípio através de doações do governo federal e municipal, além do governo dos EUA e de empresas, no período entre 1954 e 1959. Após este interstício, somente a partir de 1991 é que foram desenvolvidas novas ações para a captação de recursos, com base no *fundraising dos EUA*, objetivando investimento na sua estrutura (MURAKAMI, 1999).

Em 1994, a captação foi profissionalizada mediante a Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDI), que era responsável por estabelecer parceria junto a empresas para obter investimentos em ativos fixos (estrutura), bolsas e atividades acadêmicas; em troca as empresas recebiam benefícios como palestras, seminários, prioridade no acesso aos cursos, além de possuírem salas denominadas pelo seu nome, dentre outros (MURAKAMI, 1999).

Outro passo para desenvolver as atividades de captação foi a contratação de um profissional especializado, que procurou estabelecer relacionamento duradouros com apoiadores, doadores e patrocinadores e diversificou as estratégias, focando também nos ex-alunos. A instituição enxergou que eles poderiam ser os principais doadores de pequenas quantias, as quais poderiam ser de no mínimo R\$ 50,00 para o fundo de bolsas, visando trazê-los de volta estão sendo oferecidos coquetéis e criados banco de dados com suas informações atualizadas. (MURAKAMI, 1999).

2.1.1.6.2. Captação através de instituições de fomento a Pesquisa

Conforme informa o Portal Brasil (2017), existem diversas instituições de fomento a pesquisa científica no Brasil ,que fornecem apoio financeiro para o seu desenvolvimento. As principais são Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

O CNPQ fomenta a pesquisa científica e tecnológica e incentiva a formação de pesquisadores brasileiros. Ele disponibiliza bolsas a pesquisadores sênior e alunos, desde o ensino médio a pós graduação, além de subsidiar publicações científicas. A CAPES têm suas ações voltadas para os programas de pós graduação *stricto sensu*, apoiando a sua expansão e consolidação.

As FAPs estão ligadas aos governos estaduais, na Paraíba existe a Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba (FAPESQ/PB), que promove o fomento à ciência, tecnologia e inovação no estado. Já o FINEP realiza financiamentos para o desenvolvimento científico e tecnológico, especialmente quando há a participação de empresas cujas propostas, geralmente, são apresentadas através de chamadas públicas. Em seguida, são apresentados casos de aplicabilidade desta estratégia.

2.1.1.6.2.1. O caso dos Programas *Stricto Sensu* de excelência em Administração

Os programas *stricto sensu* (mestrado e doutorado) brasileiros de excelência na área de administração (conceitos 6 ou 7 – USP, FGV/SP, FGV/RJ, UFMG) utilizam estratégias de captação de recursos baseadas na submissão de projetos a editais das agências de fomento a pesquisa, cujas principais são a CAPES, o CNPQ e as FAPES. As captações obtidas se dão mais em consequência da oportunidade do que da necessidade, ou seja, não há um planejamento institucionalizado e bem definido nas instituições, sem uma programação definida elas ocorrem mediante a ocasião (SEHNEM; DUARTE; DIAS, 2015).

Os aspectos mais importantes que os pesquisadores têm de observar na elaboração dos seus projetos a fim de conseguir êxito nos editais mais competitivos são: além de obedecer a todos os requisitos do edital é de suma importância que os autores anexem bons currículos, pois isso pode influenciar bastante no resultado da seleção. Aliado a esse aspecto, é preciso criar uma estrutura nas instituições que possibilite o planejamento, a criação de estratégias e a execução dos projetos que facilite aos pesquisadores concorrerem aos editais das instituições de fomento nacionais e internacionais (SEHNEM; DUARTE; DIAS, 2015).

2.1.1.6.2.2. O caso do CCET/PUCPR

O Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET) da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) a partir de 1994, objetivando desenvolver de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e treinamento em ciência e tecnologia, começou a firmar

alianças com diversas empresas renomadas, sendo algumas inclusive com reconhecimento mundial (ex.: Audi, Motorola, Renault, Electrolux). Esses projetos possuem uma grande variedade de interessados, que vão desde a “indústria cimenteira à de telecomunicações, do treinamento à distância ao saneamento básico, e do desenvolvimento de motores à criação de softwares para as mais variadas aplicações” (DOMINGUES; PAULO, 2014, p.10/11).

Isso só é possível devido a capacidade de geração de soluções para as demandas dessas empresas. O resultado desta aliança entre o CCET/PUCPB, governo e empresas, através dos editais do Ministério da Ciência e Tecnologia e CNPQ é a modernização e implantação de laboratórios e ampliação de seu parque tecnológico.

2.1.1.6.3. Captação com o intermédio das Fundações de Apoio

As fundações de apoio são facilitadoras no processo de captação de recursos, elas desburocratizam os procedimentos e dão maior agilidade no gerenciamento dos projetos. Seguem adiante, dois casos práticos de parcerias entre fundações e IFES.

2.1.1.6.3.1. O caso da UFLA

A Universidade Federal de Lavras (UFLA) contrata a Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural (FUNDECC) para que esta gere projetos de seus professores e pesquisadores, permitindo que sejam adquiridos bens, livros e aportado recursos financeiros para a universidade, sendo que estes serão divididos entre a respectiva unidade acadêmica que originou o projeto e demais setores da UFLA, na proporção de 50% para cada (PINTO, 2013).

Esta parceria no ano de 2012 possibilitou que a FUNDECC gerenciasse 448 projetos e realizasse 1.474 processos de compras, pode-se verificar através dos números que essa relação é bastante efetiva e vem trazendo resultados positivos para a Universidade; segundo o autor, os benefícios gerados para ela são o recebimento de doações de livros e equipamentos além do incremento de recursos extra-orçamentários (PINTO, 2013).

2.1.1.6.3.2. O Caso do IF Sudeste MG – Câmpus Rio Pomba

O Câmpus Rio Pomba do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) e a Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e

Extensão Deputado Último de Carvalho (FADUC) formaram uma parceria, visando a captação de recursos para auxiliar o ensino, pesquisa e extensão através da prestação de serviços de consultoria e assessoria (CAMPOS; OLHER; COSTA, 2015).

Isso ocorre através do oferecimento pela FADUC de cursos e treinamentos científicos e profissionalizantes para instituições públicas e privadas, os quais têm como principal demandante a prefeitura local. A Fundação gerenciou um montante de R\$ 1.821.517,48 (hum milhão, oitocentos e vinte e um mil, quinhentos e dezessete Reais e quarenta e oito centavos) – esse é um valor bastante expressivo tendo em vista que o Câmpus está localizado em uma cidade do interior que possui apenas cerca de dezoito mil habitantes (CAMPOS; OLHER; COSTA, 2015).

2.1.1.6.4. Outras Estratégias Diversas

Nos casos a seguir, são utilizadas diversas formas de captação de recursos de forma conjunta, desde as já apresentadas anteriormente como outras diferentes, essas IES destacam-se no cenário nacional pela robustez dos resultados alcançados, sendo exemplos a serem seguidos pelas demais.

2.1.1.6.4.1. O caso da UNB

A Universidade de Brasília (UNB) tem uma captação de recursos próprios muito bem consolidada e produtiva. Para se ter uma ideia da sua dimensão a universidade em 2003 pagou a contratação de trezentos professores substitutos, somente através de recursos próprios. Neste ano, os recursos arrecadados equivaleram à 25% de todas as despesas da universidade, incluindo a folha de funcionários. No período de 2000 a 2005 a arrecadação da UNB totalizou valores superiores ao triplo do orçamento repassado pelo MEC, excluindo os referentes a folha de pagamento, tornando a instituição cada vez mais dependente desta captação (VELLOSO; MARQUES, 2005).

O processo de arrecadação tem o envolvimento de diversos órgãos internos, dos quais alguns são especializados nessa função, além da Fundação Universidade de Brasília (FUB) e principalmente o Centro de Seleção e Promoção de Eventos (CESPE), o qual constitui-se como uma Organização Social, que sozinho arrecada cerca de 75% do total; este centro realiza, principalmente, concursos públicos, seleções e vestibulares, firmando contratos com órgãos de todas as esferas e localidades, além de instituições privadas – atualmente foi

substituída pelo Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (CEBRASPE) (VELLOSO; MARQUES, 2005).

A respeito das estratégias de captação utilizadas pode-se destacar outras menos impactantes como os *aluguéis do patrimônio imobiliário da FUB*, explorados através do aluguel à baixo custo dos imóveis residenciais da fundação a professores e funcionários da UNB, correspondendo a 7% da arrecadação total; e a *Editores UNB*, que realiza tradução de obras importantes para o português e publica textos acadêmicos, sua arrecadação corresponde a 6% (VELLOSO; MARQUES, 2005).;

Apesar dos resultados excepcionais do montante arrecadado, o valor entre 85% e 90% destes representam custos do processo, desta forma não há como as IFES manterem-se apenas de arrecadação própria, os recursos do Tesouro são indispensáveis.

2.1.6.4.2. O caso da UFMG

De acordo com o Relatório de Gestão de 2015, apresentado pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), são desenvolvidas ações para captação de recursos diretos através de convênios com seu Hospital (Hospital das Clínicas), aluguéis de imóveis, inscrições em concursos, Fundações de apoio, convênios com órgãos federais, estaduais e municipais, entes privados, aplicações no mercado financeiro, dentre outras.

Essas ações juntas proporcionaram uma arrecadação que totalizou em 2015 o valor de R\$ 60.971.900,51 (sessenta milhões, novecentos e setenta e um mil e novecentos reais e cinquenta e centavos). A UFMG também age como facilitadora das ações acadêmicas que visam o submetimento de projetos a editais das instituições de fomento a pesquisa nacionais, internacionais e de empresas privadas, cujos recursos obtidos proporcionam a aquisição de equipamentos para as unidades desenvolvedoras dos projetos, sendo que a universidade cobra uma taxa pela compensação de uso de instalações (UFMG, 2015).

2.1.6.4.3. O caso da UFPB

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) possui estratégias concretas e institucionalizadas de captação de recursos externos, que é considerada fundamental para o crescimento da pesquisa e pós-graduação das instituições. A captação ocorre mediante a arrecadação de receitas próprias, e por meio de órgãos de fomento, ministérios, e secretarias dos três entes federativos.

As principais fontes para a captação de recursos, através de projetos institucionais, são o programa Pró-Equipamentos da CAPES, que apóia propostas que atendem as necessidades de equipamentos para melhoria da estrutura de pesquisas de programas de pós-graduação; e a chamada pública do CT Infra do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTI), que seleciona projetos para implantação de infraestrutura de pesquisa (UFPB, 2014).

A universidade supracitada lança uma chamada interna para seleção dos melhores subprojetos que serão analisados por consultores (externos a UFPB e com experiência em avaliação de projetos), a fim de melhorar a sua qualidade e adequá-los, deixando-os mais competitivos aos editais e chamadas públicas, para comporem o projeto institucional.

Para subsidiar as políticas de extensão são captados recursos através de editais nacionais do Ministério da Educação (MEC), da CAPES, do Ministério da Saúde, de convênios e parcerias com órgãos, instituições públicas e empresas. Por meio do Programa de Extensão Universitária (ProExt) foi captado no período entre 2012 e 2014 o total de R\$ 11.096.877,41 (UFPB, 2014).

No ano de 2016, a UFPB liderou o ranking nacional de aprovação de projetos aprovados no ProExt, foi captado o valor de aproximadamente R\$ 4,7 milhões para o exercício financeiro. Além desse recurso a universidade conseguiu 1,1 milhão por meio do edital Mais Cultura nas Universidades (UFPB, 2017).

Acerca da arrecadação de receitas próprias, no exercício de 2016, foi arrecadado o valor de R\$ 5.853.991,68, principalmente através da realização de concursos públicos e seleções, serviços administrativos e comerciais, e aluguéis de imóveis (UFPB, 2017).

2.1.6.4.4. O caso da UFPE

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) realiza buscas constantes por recursos extra-orçamentários, através do setor público e privado, como também por esforços em arrecadação própria.

Há a disponibilização de ferramentas, através dos sistemas Pivot¹³ e Financiar¹⁴, que auxiliam aos pesquisadores identificarem oportunidades, no país e no exterior, de

¹³ProQuest Pivot é uma plataforma que acelera o processo de pesquisa, integrando a descoberta de financiamentos e de colaboradores em uma ferramenta eficaz. Além de conectar-se a oportunidades de financiamento e potenciais colaboradores, os usuários de Pivot também podem partilhar e comunicar os resultados de suas pesquisas com os seus pares. Disponível em < <http://www.proquest.com/libraries/academic/management-solutions/Pivot.html>>. Acesso em 01 nov. 2017.

financiamentos para os seus projetos, conectando as fontes de recursos aos demandantes de forma mais rápida (UFPE, 2016). Eles facilitam o acesso a editais e chamadas públicas, assim como a oferta de bolsas e auxílios a eventos, publicações e viagens.

A UFPE também realiza a arrecadação de receitas próprias, tomando por base o relatório de gestão 2015, houve a obtenção do montante de R\$ 16.636.084,71, oriundos principalmente da prestação de serviços administrativos, remuneração de depósitos bancários e aluguéis (UFPE, 2016).

Diante dos casos de aplicações de estratégias de captação de recursos nas IES brasileiras apresentados, foi elaborado o quadro 2, no intuito de resumi-las, de modo a facilitar a compreensão.

QUADRO 3 - RESUMO DOS CASOS APRESENTADOS DE APLICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.

(continua)

INSTITUIÇÃO	AÇÕES REALIZADAS	RESULTADOS OBTIDOS
FEA/USP (Pública Estadual/ São Paulo)	Recebimento de doações	Recursos para a comemoração dos 60 anos da Universidade
Faculdade de Economia e Finanças IBMEC (Privada/ Rio de Janeiro)	Recebimento de doações de famílias da alta classe	Arrecadação de R\$ 13 milhões de Reais
Universidade Makcenzie (Privada/ São Paulo)	Recebimento de doações de empresas e ex alunos.	Dentre outros, os principais foram em 1953, quando recebeu o equivalente a 14 milhões de dólares para investimentos em estrutura e bolsas; e a reforma do Centro Histórico no montante de 1,3 milhões de dólares, em 2004.
EAESP/FGV (Privada/ São Paulo)	Captção especializada de doações de empresas e ex alunos.	Investimentos em estrutura, bolsas e atividades acadêmicas
Universidade de São Paulo (USP) (Pública Estadual)	Recebimento de doação de ex-aluno	R\$ 85 mil para construção de um laboratório que estudasse o vírus da dengue

¹⁴ Financiar é um sistema de busca, via web, que disponibiliza para pesquisadores, professores, gestores e empresários informações sobre fontes financiadoras para projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P,D&I). Disponível em <<https://www.financiar.org.br/index.php>>.

QUADRO 4 - RESUMO DOS CASOS APRESENTADOS DE APLICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.

(continuação)

INSTITUIÇÃO	AÇÕES REALIZADAS	RESULTADOS OBTIDOS
ESALQ/USP (Pública Estadual)	Recebimento de doação	Obtenção de fazenda para construção de um Centro de Pesquisas em Zootecnia
Faculdade de Medicina da USP (Pública Estadual)	Recebimento de doações de ex alunos e empresários	R\$ 25 milhões para reforma da sua estrutura. Recebimento de 25 mil livros.
Programas <i>Stricto Sensu</i> de excelência em Administração (USP/ FGV-SP/ FGV-RJ/ UFMG)	Submetimento de projetos a editais do CAPES, CNPQ, FINEP e FAPs.	Obtenção de recursos para desenvolvimento de pesquisas e projetos
CCET/PUCPR (Privada/ Paraná)	Estabelecimento de parcerias com empresas através de projetos submetidos ao Ministério da Ciência e Tecnologia e CNPQ.	Modernização e implantação de laboratórios, ampliação de seu parque tecnológico
UFLA (Pública Federal/ Lavras – MG)	Parceria com Fundação de Apoio para gerenciamento de projetos.	Recebimento de doações de livros e equipamentos além do incremento de recursos extra-orçamentários
IFMG – Câmpus Rio Pomba (Pública Federal/ Rio Pomba – MG)	Parceria com Fundação de Apoio que oferece cursos e treinamentos científicos e profissionalizantes para instituições públicas e privadas.	Gerenciou um montante de R\$ 1.821.517,48.
UNB (Pública Federal/ Brasília)	Editores UNB; Parcerias com fundação e organização social, alugueis de imóveis, prestação de serviços para realização de concursos públicos, seleções e vestibulares	Em cinco anos, arrecadou o triplo de recursos disponibilizados pelo MEC, para outras despesas que não as de pessoal.
UFMG (Pública Federal/ Minas Gerais)	Recebimento de doação, alugueis de imóveis, inscrições em concursos, Fundações de apoio, convênios com órgãos federais, estaduais e municipais, entes privados, aplicações no mercado financeiro, cobranças de taxas e submetimento de projetos a instituições de fomento nacionais, internacionais e de entes privados	Recebimento de doação equivalente a 16% do orçamento de 2001; Arrecadação de R\$ 60.971.900,51 em 2015; investimentos em equipamentos.

QUADRO 5 - RESUMO DOS CASOS APRESENTADOS DE APLICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.

(conclusão)

INSTITUIÇÃO	AÇÕES REALIZADAS	RESULTADOS OBTIDOS
<p>UFPB (Pública Federal/ Paraíba)</p>	<p>Submete projetos principalmente a editais e chamadas de órgãos públicos, com apoio de consultoria para melhoria dos projetos. Realiza arrecadação de receitas próprias através realização de concursos públicos e seleções, serviços administrativos e comerciais, e aluguéis de imóveis.</p>	<p>Através do PROEXT, no período entre 2012 e obteve o total de R\$ 11.096.877,41, e em 2016 o valor de R\$ 4,7 milhões.</p> <p>Por meio do programa Mais Cultura nas Universidades, captou R\$ 1,1 milhão no ano de 2016.</p> <p>Arrecadado o valor de R\$ 5.853.991,68, em receitas próprias no exercício de 2016.</p>
<p>UFPE (Pública Federal/ Pernambuco)</p>	<p>Disponibiliza ferramentas/sistemas on line para facilitar a identificação de oportunidades de financiamentos para pesquisas. Realiza a arrecadação de receita própria através de prestação de serviços administrativos, remuneração de depósitos bancários e aluguéis.</p>	<p>Geração de receitas próprias totalizando, em 2015, R\$ 16.636.084,71.</p>

Fonte: O autor (2017).

Percebe-se que diversas instituições de ensino superior estão se sensibilizando no intuito de adotarem a captação de recursos como estratégia de incremento orçamentário para o melhor desenvolvimento da sua missão. Destacam-se os casos da Mackenzie e EASP/FGV que iniciaram esse processo ainda na década de 50, obtendo resultados cruciais no estabelecimento destas instituições, principalmente quanto a sua estrutura.

Em relação as instituições públicas, foi apresentado o caso da UFLA e IFMG – Câmpus Rio Pomba, que são instituições de menor porte e localizados no interior dos seus Estados, em cidades pequenas, mas que já desenvolvem a captação com ótimos resultados.

Em seguida, foram demonstradas as ações da UFPB, que tem obtido destaque nacional com a captação de recursos através de editais de órgãos públicos, cujos projetos submetidos são apreciados e analisados por uma consultoria, a fim de torná-los mais competitivos para as seleções. Já a UFPB, diferenciou-se dos demais casos, por oferecer sistemas que facilitam a identificação de oportunidades de financiamento para as pesquisas, aproximando os pesquisadores dos agentes financiadores.

A UNB e UFMG que apresentaram as ações mais consolidadas e impactantes, em consonância com a legalidade. São exemplos a serem seguidos por todas as outras IES brasileiras, que devem procurar envolver toda a comunidade interna (discente, docente e técnicos administrativos) e externa no processo.

Depois de delineados os principais pontos do arcabouço teórico que envolve o financiamento e a captação de recursos nas IES, encerra-se a revisão literária e passa-se a apontar o caminho metodológico percorrido para o alcance dos objetivos propostos.

2.2. METODOLOGIA

A pesquisa pode ser entendida como um processo de reflexão organizado, controlado e crítico, relacionado a uma problemática específica, acerca de um tema qualquer, que exige a aplicação de métodos cientificamente admissíveis e tecnicamente executáveis (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O método científico refere-se ao caminho percorrido pelo pesquisador no intuito de alcançar os objetivos propostos, quando está focado na geração de conhecimentos (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Para que uma pesquisa obtenha o êxito desejado em atingir os seus objetivos e demonstre credibilidade e clareza nos procedimentos utilizados, como forma de possibilitar o entendimento dos resultados, é necessária que a sua metodologia seja bem definida.

Este estudo possui como tema a captação de recursos, que pode, aqui, ser entendida como o processo pelo qual uma organização consegue aportar capital de diversas fontes, a fim de atingir os mais variados objetivos, através do setor público ou privado, inclusive por doações de pessoas físicas ou jurídicas.

2.2.1. Tipologia da Pesquisa

No intuito de ser eficaz quanto ao seu objetivo principal, que é analisar e apresentar estratégias de captação de recursos aplicáveis a UFCG, inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória para se ter maior familiaridade com o tema (GIL, 2016; LAKATOS; MARCONI, 2017). Ao considerar o contexto de seus diferentes câmpus, a pesquisa classifica-se como descritiva já que descreve problemas, observando a influencia que o ambiente exerce sobre eles (MICHEL, 2015). Nesse caso, foram descritas as estratégias

propostas com base na análise de aplicabilidade juntos aos diretores de centro e análise ambiental da UFCG.

Quanto aos procedimentos, à pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, pois foram analisados diversos estudos de caso, presentes em livro, dissertações, teses e artigos científicos, como, também, foram exploradas as legislações sobre o tema, para analisar como se dá o financiamento nas IFES e identificar as estratégias de sucesso em captação de recursos nas IES (GIL, 2009).

Outrossim, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de múltiplos casos, que é mais adequado quando se pretende levantar características importantes e mais confiáveis do que nos estudos de caso único (YIN, 2001). De acordo com Silva (2011, p. 121), o estudo de caso é oportuno “quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas”. Nessa situação, a análise da aplicabilidade das estratégias e a proposição de sua aplicação considerarão especificidades dos centros de ensino que compõem a UFCG.

Em relação a sua natureza, o presente estudo é, predominantemente, qualitativo, visto que se trata de uma pesquisa que possui um caráter subjetivo, que colhe dados descritivos da situação analisada, discutindo, correlacionando e explorando opiniões relativas ao assunto tratado. (MICHEL, 2015) Nesta pesquisa, foram explorados os dados relativos a UFCG e aos seus Centros de Ensino, que, em seguida, foram interpretados com base na teoria existente a fim de dar significado as respostas.

2.2.2. Coleta dos dados

Para o exame do financiamento das IFES e identificação das estratégias de captação de recursos externos utilizadas pelas IES foram utilizados estudos cujos principais autores analisados foram Amaral (2008), demonstrando como se dá o financiamento nas IFES; Riscarolli (2007), abordando a sustentabilidade financeira para as IFES; e Pereira (2007) discorrendo sobre a captação de recursos nas IES, dentre outros.

Visando a verificação da aplicabilidade na UFCG das estratégias de sucesso utilizadas nas IES, foram aplicados questionários, com questões abertas e fechadas, que foram enviados por e-mail aos sujeitos da pesquisa. Beuren (2006) definiu o questionário como um

instrumento de coleta de dados composto por diversas perguntas abertas ou fechadas, respondidas de forma escrita sem que o pesquisador esteja presente.

O questionário aplicado foi composto por quatro blocos que permitiram estabelecer o perfil do entrevistado, realizar uma breve análise do ambiente organizacional dos câmpus, verificar o conhecimento do tema pelos entrevistados e identificar quais estratégias estão sendo utilizadas e quais poderiam ser aplicáveis ao contexto do Centro de Ensino.

No intuito de verificar a compreensão e clareza do questionário pelos entrevistados, foi aplicado um pré-teste com o diretor do Centro de Educação e Saúde, que foi escolhido pela conveniência e oportunidade de acesso para o pesquisador, que é servidor do câmpus.

Foram encontradas dificuldades principalmente na coleta de dados da pesquisa, pois os diretores demoraram demasiadamente a responder os questionários, justificando o fato pela alta demanda de trabalho, atrasando o cronograma proposto. Muitos diretores também deixaram algumas questões abertas sem respostas, como a identificação de pontos fortes e fracos (questão 12), e os resultados da captação de recursos obtidos (questão 19). Os ocorridos não prejudicaram os resultados, mas dificultaram o desenvolvimento da pesquisa.

2.2.3. Tratamento dos dados

O tratamento dos dados baseou-se em uma análise qualitativa, visando descrever o conteúdo das respostas obtidas através dos questionários, no intuito de compreendê-las a luz do referencial teórico trabalhado.

Inicialmente, foi realizada uma pré-análise, na qual efetuou-se uma breve leitura e uma organização preliminar das respostas, em seguida foi feita a exploração mais profunda do material a fim de transformar os dados em categorias de análise, por fim procedeu-se o tratamento e interpretação dos resultados obtidos com ajuda de gráficos e quadros.

A tabulação dos dados consistiu em “agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise” (GIL, 2008, p. 159). Portanto, as respostas foram dispostas de modo organizado para facilitar o entendimento das informações coletadas, para isso foram utilizadas planilhas do Microsoft Excel 2007.

2.2.4. Sujeitos da pesquisa e universo

Os sujeitos da pesquisa são os Diretores em exercício dos Centros de Ensino, pois são os principais responsáveis na definição de ações estratégicas e possuem maiores informações acerca de seus respectivos Centro de Ensino.

O universo da pesquisa foi composto por todos os Centros de Ensino que integram a UFCG, quais sejam: Centro de Humanidades (CH); Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS); Centro de Ciências e Tecnologia (CCT); Centro de Engenharia Elétrica e Informática (CEEI), Centro de Tecnologia e Recursos Naturais (CTRN) ; Centro de Formação de Professores (CFP), Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS); Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR); Centro de Educação e Saúde (CES); Centro de Ciências e Tecnologia Agro-Alimentar (CCTA) e Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semi-árido (CDSA).

Na análise dos resultados, os diretores não foram identificados pelos seus nomes, utilizou-se uma nomenclatura diferenciada, distinguindo-os pelo nome diretor seguido de um numeral de 1 a 11 (ex. diretor 2, diretor 3), aleatoriamente, não possibilitando o seu reconhecimento pelo nome ou centro que dirige.

2.2.5. Cuidados éticos

A presente pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Alcides Carneiro - CEP-HUA/UFCG, para avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos, de modo a preservar os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade, conforme Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde¹⁵.

Foi obtida autorização para realização da pesquisa através do termo de anuência institucional, assinado pelo Magnífico Reitor. Também foram assinados pelos participantes os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, documento que esclarece aos pesquisados os objetivos da pesquisa, métodos utilizados, benefícios e riscos.

¹⁵ CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: < http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>. Acesso em: 21 jun. 2017.

CAPÍTULO 3

3.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional é o estudo integral da conjuntura da organização, de modo a sugerir respostas para os problemas levantados (ARAÚJO, 2006). A seguir será apresentada uma breve caracterização da UFCG e seus câmpus.

3.1.1. A Universidade Federal de Campina Grande

A UFCG é uma autarquia em regime especial que surgiu do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), foi criada pela Lei nº. 10.419 de 09 de abril de 2002, tem sua sede na cidade de Campina Grande, no estado da Paraíba, onde está localizada a Reitoria, possui 07 câmpus universitários (Campina Grande, Cajazeiras, Cuité, Patos, Pombal, Sousa e Sumé) e 11 centros de ensino, quais sejam: Centro de Humanidades (CH); Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS); Centro de Ciências e Tecnologia (CCT); Centro de Engenharia Elétrica e Informática (CEEI) , Centro de Tecnologia e Recursos Naturais (CTRN) ; Centro de Formação de Professores (CFP), Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS); Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR); Centro de Educação e Saúde (CES); Centro de Ciências e Tecnologia Agro-Alimentar (CCTA) e Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semi-árido (CDSA) (UFCG, 2014).

Esta instituição desenvolve atividades voltadas para o ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços, buscando contribuir para o desenvolvimento regional, atuando nas áreas de conhecimento relacionadas às ciências exatas e tecnológicas, ciências biológicas, ciências da saúde, ciências agrárias, ciências sociais aplicadas, ciências humanas, engenharias, linguística, letras e artes (UFCG, 2014). Para conhecer melhor a UFCG, é necessário inteirar-se melhor sobre sua missão e visão:

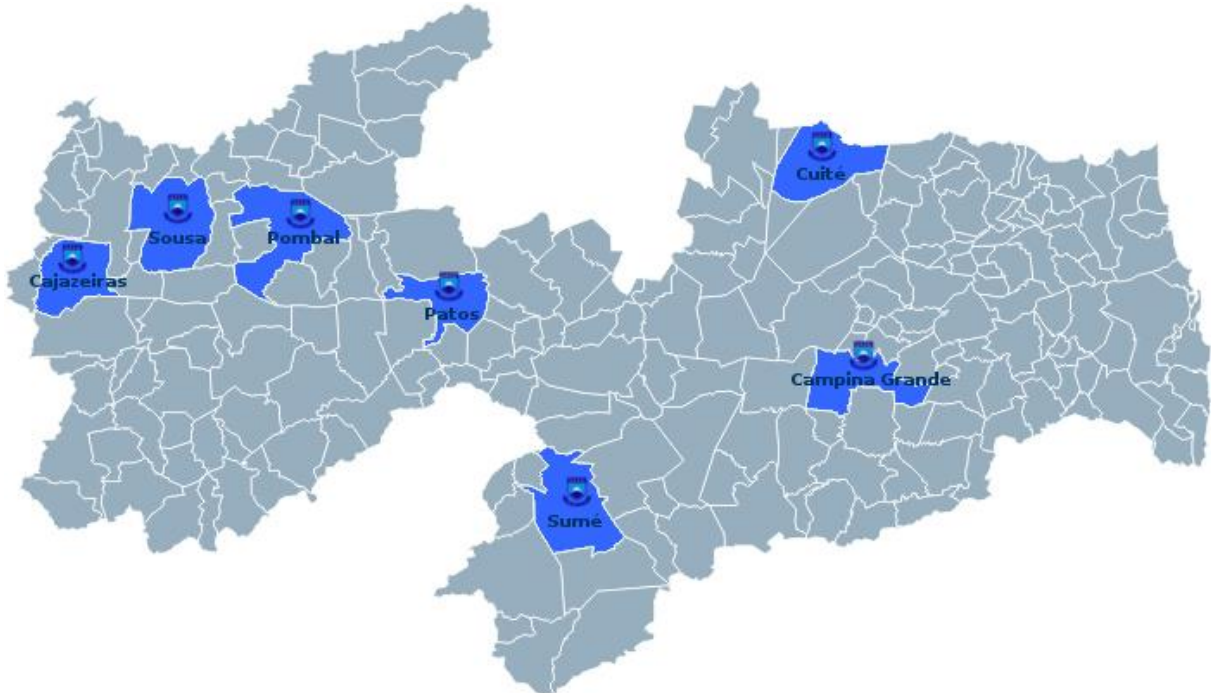
A Universidade Federal de Campina Grande tem por **missão** a sua inserção no desenvolvimento regional socialmente comprometido, sem perder de vista o contato com o mundo contemporâneo, em seu contexto global, preservando fundamentos e princípios como a manutenção do espaço onde a ética, a coerência e a democracia são os balizamentos para as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão (UFCG, 2014, p. 17-18, grifo nosso).

[...] a UFCG busca ser reconhecida como instituição pública multicampi, de excelência nacional e internacional em Ensino, Pesquisa e Extensão, consolidando a

sua atuação de forma integrada com a sociedade e comprometida com o desenvolvimento sustentável, com a promoção da democracia, da cidadania, dos direitos humanos, da justiça social e da ética ambiental e profissional (UFCG, 2014, p. 20).

De acordo com os últimos dados disponibilizados, a universidade oferece 95 cursos de graduação, com cerca de 17.600 alunos matriculados, além de aproximadamente 1.800 alunos nos diversos programas de pós graduação, que perfazem um total de 13 mestrados e 09 doutorados (UFCG, 2014). Pode-se perceber através da figura 2, que a Universidade procurou estabelecer-se de forma a contemplar toda a extensão do interior do Estado, democratizando o ensino superior gratuito e de qualidade, de modo a beneficiar o maior número de regiões possível.

FIGURA 2 – MAPA DO ESTADO DA PARAÍBA MOSTRANDO OS MUNICÍPIOS COM UFCG



FONTE: UFCG (2017).

Além de prestar serviço de ensino, pesquisa e extensão à população, a UFCG permite o crescimento e desenvolvimento da localidade a qual está instalada, atraindo investimentos da iniciativa privada e movimentando a economia regional.

A força de trabalho da UFCG divide-se entre professores e técnico administrativos os quais totalizaram aproximadamente 3.000 servidores no ano de 2015, sem contar os diversos prestadores de serviços terceirizados (UFCG, 2016). A seguir, será apresentada uma breve caracterização de cada Centro de Ensino que a integra.

3.1.1.1. O Campus Sede (Campina Grande)

A cidade de Campina Grande é um dos principais pólos industriais do Nordeste brasileiro, está localizada no interior da Paraíba, a uma distância de 112 Km da capital. Polariza uma região de 19 (dezenove) municípios, totalizando cerca de 638.000 (seiscentos e trinta e oito) mil habitantes no ano de 2016, apresentando-se como a segunda maior do estado (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE, 2017).

Neste câmpus estão localizados os seguintes centros de ensino da UFCG: CH, CCBS, CCT, CEEI e CTRN. Todos eles foram criados no ano de 2002 a partir do desmembramento da UFCG em relação a UFPB.

3.1.1.1.1. Centro de Humanidades (CH)

O CH oferece os cursos de graduação em Comunicação Social, Administração, Arte e Mídia, Ciências Econômicas, Ciências Sociais, Filosofia, História, Música, Letras, Geografia e Pedagogia, além dos cursos de Pós-graduação em Administração, Ciências Sociais, Ciência Política, Educação, História, Linguagem e Ensino, Filosofia e Sociologia. Juntos eles somam cerca de 2.200 alunos matriculados (DADOS DA PESQUISA, 2017).

São desenvolvidas pesquisas através de diversos grupos de pesquisa e por meio dos cursos de pós-graduação, como também são realizados diversos cursos de extensão constantemente (DADOS DA PESQUISA, 2017).

A sua força de trabalho é formada por cerca de 240 professores, 120 técnicos administrativos e 20 terceirizados. Em relação a análise organizacional, a pesquisa apontou como ponto forte o corpo docente e como ponto fraco a infraestrutura (DADOS DA PESQUISA, 2017).

3.1.1.1.2. Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)

O CCBS oferece os cursos de graduação em Medicina, Enfermagem e Psicologia, totalizando cerca de 900 alunos matriculados. Nele são desenvolvidas atividades de pesquisa e extensão mais voltadas para a área e saúde coletiva. As ações são desenvolvidas no Hospital Universitário Alcides Carneiro e na Clínica Escola de Psicologia, além de outros projetos. São realizados eventos como semanas acadêmicas, simpósios de extensão, de pesquisa e oficinas de trabalhos, porém ainda não institucionalizados (DADOS DA PESQUISA, 2017).

Em relação a força de trabalho, o centro conta com aproximadamente 240 colaboradores, sendo 170 professores, 48 técnicos administrativos e 22 terceirizados. No que se refere a análise organizacional, foram apontados como pontos fortes o comprometimento dos técnicos administrativos, a formação dos professores e sua relação com os discentes, além do atendimento prestado à comunidade. Como pontos negativos, foram indicados a infraestrutura, assistência estudantil e recursos escassos (DADOS DA PESQUISA, 2017).

3.1.1.1.3. Centro de Ciências e Tecnologia (CCT)

O CCT oferece os cursos de graduação em Desenho Industrial, Engenharia de Materiais, Engenharia Mecânica, Engenharia de Petróleo, Engenharia Química, Engenharia de Produção, Estatística, Física e Matemática. Oferta também os cursos de Pós-graduação em Ciência e Engenharia de Materiais, Engenharia de Processos, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Física, Matemática de Design.

3.1.1.1.4. Centro de Engenharia Elétrica e Informática (CEEI)

O CEEI possui cerca de 2000 alunos matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação em Ciência da Computação e Engenharia Elétrica. Suas atividades de pesquisa e extensão estão principalmente relacionadas a lei de informática e agências de fomento (DADOS DA PESQUISA, 2017).

Conta com 169 colaboradores, divididos entre 106 professores, 58 técnicos administrativos e 05 terceirizados. A pesquisa apontou como pontos fortes o conceito de seus cursos de graduação e pós-graduação avaliados pelo MEC; e como ponto negativo foi citado a defasagem dos equipamentos utilizados nos laboratórios da graduação (DADOS DA PESQUISA, 2017).

3.1.1.1.5. Centro de Tecnologia e Recursos Naturais (CTRN)

O CTRN oferece os cursos de graduação em Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Agrícola, Engenharia de Alimentos, Engenharia Civil, Engenharia de Minas e Meteorologia. Além dos cursos de pós-graduação em Engenharia Agrícola, Engenharia Civil

e Ambiental, Exploração Petrolífera e Mineral, Medicina Veterinária, Meteorologia e Recursos Naturais. Juntos eles totalizam cerca de 1700 alunos matriculados (dados da pesquisa, 2006).

Suas atividades de pesquisa são realizadas, principalmente, pelos cursos de pós-graduação e as atividades de extensão ainda são consideradas insuficientes. O centro realiza atividades como congressos, seminários, workshops e palestras (DADOS DA PESQUISA, 2017).

A sua força de trabalho é constituída por 103 professores, 95 técnicos administrativos e 20 terceirizados. Como pontos fortes a pesquisa identificou a qualificação dos docentes (95% doutores) e produção científica; como deficiência foi destacada a evasão dos alunos de graduação nos 02 primeiros anos de curso (DADOS DA PESQUISA, 2017).

3.1.1.2. Os Câmpus fora de sede

Os câmpus fora de sede estão localizados nas cidades de Patos, Sousa, Cajazeiras, Cuité, Pombal e Sumé, os quais abrigam respectivamente os seguintes centros de ensino: CSTR, CCJS, CFP, CES, CSTR e CDSA.

3.1.1.2.1. Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR)

O CSTR está localizado na cidade de Patos, no sertão da Paraíba, a uma distância de 307 Km da capital, possui uma população de aproximadamente 107.000 mil habitantes, sendo a 4ª maior do estado. Em relação à economia, apresenta o 5º maior Produto Interno Bruto (PIB) da Paraíba. (IBGE, 2017a).

Criado em 2002, a partir do desmembramento da UFPB, o centro oferece os cursos de graduação em Engenharia Florestal, Medicina Veterinária, Ciências Biológicas e Odontologia. Além dos cursos de pós-graduação em Ciências Florestais e Zootecnia. Juntos matriculam, atualmente, cerca de 1400 alunos. Sua força de trabalho é composta por aproximadamente 90 professores, 100 técnicos administrativos e 120 terceirizados (DADOS DA PESQUISA, 2017).

São desenvolvidas principalmente pesquisas através dos cursos de pós-graduação em Medicina Veterinária, Zootecnia e Engenharia Florestal. Quanto à extensão, são

desenvolvidas ações do curso de Odontologia com o oferecimento de serviços na Clínica Escola de Odontologia e do curso Medicina Veterinária, atendendo animais no Hospital Veterinário. O centro realiza eventos científicos, como semana acadêmica, congressos, simpósios, mini-cursos, mostra científica, etc. que geralmente ocorrem nos meses de março a outubro (DADOS DA PESQUISA, 2017).

Foi indicado na pesquisa como ponto forte a capacidade que os professores e servidores têm de superar as adversidades e oferecer serviço de qualidade a população apesar das limitações financeiras, de recursos humanos e de equipamentos. Quanto aos pontos fracos foram destacados a falta de recursos para aumentar o fomento a pesquisas e aquisição de equipamentos (DADOS DA PESQUISA, 2017).

3.1.1.2.2. Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS)

A cidade de Sousa, que abriga o CCJS, está localizada no sertão da Paraíba, a uma distância de 438 Km da capital, possui uma população de aproximadamente 69.000 habitantes, sendo a sexta maior do estado (IBGE, 2017b).

O CCJS foi criado em 2002, a partir do desmembramento da UFPB, oferece os cursos de graduação em Ciências Contábeis, Direito, Administração e Serviço Social. Como também os cursos de pós- graduação em Administração Pública. Juntos eles totalizam cerca de 1800 alunos (DADOS DA PESQUISA, 2017).

As principais atividades de pesquisa estão relacionadas a projetos do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) e Programa Institucional de Voluntários de Iniciação Científica (PIVIC), já as de extensão realizam-se em parceria com o Programa de Extensão Universitária (ProExt) e Programa de Direitos Humanos (PRODIH) (DADOS DA PESQUISA, 2017).

Foram indicados, na pesquisa, que os principais pontos fortes do centro são as boas avaliações dos cursos pelo MEC e INEP, além da baixa evasão e retenção dos discentes. Como pontos fracos foram diagnosticados a dificuldade em campos de estágio e necessidade de melhoria da biblioteca e laboratório (DADOS DA PESQUISA, 2017).

3.1.1.2.3. Centro de Formação de Professores (CFP)

A cidade de Cajazeiras, que abriga o CFP, está localizada no sertão paraibano, distante 468 Km da capital, possui uma população de aproximadamente 62.000 habitantes, sendo a 7ª maior do estado (IBGE, 2017c).

O centro foi criado em 2002, a partir do desmembramento da UFPB, possui cerca de 1900 alunos matriculados na Pós-graduação em Letras e nos cursos de graduação em Matemática, Física, Química, Biologia, Enfermagem, Medicina, Geografia, História, Letras e Pedagogia e mantém em seu quadro cerca de 220 professores, 60 técnicos administrativos, além de diversos terceirizados (DADOS DA PESQUISA, 2017).

3.1.1.2.4. Centro de Educação e Saúde (CES)

A cidade de Cuité, que abriga o CES, está localizada no Curimataú paraibano, distante 235 Km da capital, possui uma população de aproximadamente 20.000 habitantes, sendo a 31ª do estado (IBGE, 2017d).

O centro foi criado em 2006, com o programa de expansão das universidades federais, possui cerca de 1800 alunos matriculados na pós-graduação em Ciências Naturais e Biotecnologia e nos cursos de graduação em Matemática, Física, Química, Biologia, Enfermagem, Farmácia e Nutrição (DADOS DA PESQUISA, 2017).

Desenvolve pesquisas ,principalmente, na área epidemiológica e realiza como principais eventos o Festival Universitário de Inverno, que ocorre no mês de agosto e a semana de ciência e tecnologia, no mês de outubro. Possui cerca aproximadamente 300 colaboradores, divididos entre 130 professores, 50 técnicos administrativos e 120 terceirizados. Foi identificada a qualidade do ensino como ponto forte e como deficiência a pesquisa e extensão (DADOS DA PESQUISA, 2017).

3.1.1.2.5. Centro de Ciências e Tecnologia Agro-Alimentar (CCTA)

A cidade Pombal, que abriga o CCTA, está localizada no sertão paraibano, distante 371 km da capital, possui uma população de aproximadamente 32.000 habitantes, sendo a 13ª do estado (IBGE, 2017e)

O centro foi criado em 2008, com o programa de expansão das universidades federais, oferece os curso de pós-graduação em Sistemas Agro-industriais e Horticultura Tropical, além de ofertar os cursos de graduação em Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Alimentos, Agronomia, Engenharia Elétrica, Engenharia Química, Arquitetura e Urbanismo, totalizando aproximadamente 1200 alunos (DADOS DA PESQUISA, 2017).

Desenvolve pesquisa através do PIBID, Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI), Programa de Bolsas de Extensão (PROBEX), Banco do Nordeste, dentre outros (dados da pesquisa). Realiza eventos relativos a semanas acadêmicas, simpósios, seminários, fórum de energia solar, que geralmente acontecem no segundo semestre (DADOS DA PESQUISA, 2017).

Dispõe de 74 professores, 43 técnicos administrativos e 64 terceirizados. A pesquisa indicou como pontos fortes a integração do perfil dos cursos aos recursos humanos e infra-estrutura disponível, inserção do perfil profissional dos alunos no desenvolvimento local e regional, além do oferecimento de três programas de pós-graduação que incentivam a pesquisa e o desenvolvimento local. Quanto aos pontos fracos foram expostos a deficiência na infra-estrutura, que ainda não é adaptada a portadores de necessidades especiais, dificuldade de aquisição de equipamentos laboratoriais e quadro de técnicos administrativos insuficiente (DADOS DA PESQUISA, 2017).

3.1.1.2.6. Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semi-árido (CDSA)

A cidade de Sumé, que abriga o CDSA, está localizada no cariri paraibano, distante 264 km da capital, possui uma população de cerca de 17.000 habitantes, sendo a 51ª do estado (IBGE, 2017f).

O centro foi criado em 2009, com o programa de expansão das universidades federais, possui cerca de 750 alunos matriculados nos cursos de graduação em Engenharia de Biosistemas, Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos, Engenharia de Produção, Ciências Sociais, Educação do Campo, Tecnólogo em Agroecologia e Tecnólogo em Gestão Pública (UFCG, 2014).

Desenvolve atividades de pesquisa na área de conservação de solos e acerca dos principais eventos realizados pode-se indicar a Expo-caatinga e o Simpósio de Engenharia de Produção. Sua força de trabalho é formada por 85 professores, 42 técnicos administrativos e 75 terceirizados (DADOS DA PESQUISA, 2017).

3.1.1.3. Captação de recursos na UFCG

A UFCG em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019, aborda algumas ações acerca da captação de recursos direta e indiretamente. De modo direto a ação 3.7.2.4 - Levantamento de demandas e dificuldades de apoio para a extensão; pretende identificar potenciais parceiros e assessorar na elaboração de projetos de captação de recursos públicos, visando o apoio a grupos e atividades de extensão (UFCG, 2014, p. 79).

Na abordagem referente às políticas de pesquisa, há as ações 3.8.1.1, 3.8.1.3 e 3.8.1.6 que indiretamente favorecem a captação de recursos, pois pretendem contribuir para aproximar a universidade de possíveis parceiros no ambiente empresarial, industrial e de outras instituições públicas, além da ampliação das parcerias já existentes com o PaqTcPB e com a FAPESq (UFCG, 2014, p 83-86).

No organograma funcional da universidade, existe a Secretaria de Projetos Estratégicos, que é responsável por elaborar planos, programas, projetos e ações estratégicas para as demandas apresentadas e oportunidades existentes. Dentre outras atribuições, também se responsabiliza por “elaborar projetos visando à captação de recursos extra-orçamentários oriundos da União, dos Estados, dos Municípios, das Instituições Nacionais e Internacionais de fomento e dos demais setores Público e Privado (UFCG, 2016, p. 22).” Acerca das ações desenvolvidas por este setor, especificamente sobre captação de recursos, foram consultados os relatórios de gestão dos anos de 2012 até 2016, para analisar os resultados obtidos, mas, somente nos relatórios de 2015 e 2016 é que foram especificadas informações relativas à geração de receitas (tabela 2 e tabela 3).

TABELA 2 - RECEITA PREVISTA E ARRECADADA POR GRUPO E FONTE DE RECEITA NO EXERCÍCIO DE 2015

Valores em R\$ 1,00

ORIGEM DA RECEITA	FONTE	PREVISÃO INICIAL DA RECEITA	RECEITA ORÇAMENTÁRIA LÍQUIDA
1.3 - Receita Patrimonial	0250	430.986	369.653
1.4 - Receita Agropecuária	0250	60.872	-
1.6 - Receita de Serviços	0250	1.162.470	372.431
1.9 - Outras Receitas Correntes	0100	-	372.761
	0112	-	216.534
	0250	9.229	34.562
Total		1.663.557	1.663.557

FONTE: Adaptado de UFCG (2016).

De acordo com o Relatório de Gestão do exercício de 2015 (tabela 2), em relação à arrecadação de receitas próprias (fonte 250) no exercício, a instituição conseguiu obter um montante de R\$ 776.645,51, oriundos, principalmente, de cessão de espaços físicos e prestação de serviços. A universidade não realizou aplicações financeiras, portanto não arrecadou receitas financeiras (UFCG, 2016).

TABELA 3 - RECEITA PREVISTA E ARRECADADA POR GRUPO E FONTE DE RECEITA NO EXERCÍCIO DE 2016

Valores em R\$ 1,00

ORIGEM DA RECEITA	FONTE	PREVISÃO INICIAL DA RECEITA	RECEITA ORÇAMENTÁRIA LÍQUIDA
1.3 - Receita Patrimonial	0250	416.151	401.792
1.4 - Receita Agropecuária	0250	0	10
1.6 - Receita de Serviços	0250	410.238	1.787.682
1.9 - Outras Receitas Correntes	0100	-	210.395
	0112	32.227	258.947
	0250	9.229	120
Total		1.663.557	1.663.557

FONTE: Adaptado de UFCG (2017).

Conforme o Relatório de Gestão do exercício de 2016 (tabela 3), no que se refere às receitas próprias (fonte 250) no exercício, foi arrecadado o valor de R\$ R\$ 2.189.604,65, relativos, principalmente, a realização de concurso público no período, além da cessão de espaços físicos (UFCG, 2017).

Apesar dos valores arrecadados nos anos de 2015 e 2016, foi constatado que não houve menção acerca desta receita nos relatórios dos anos anteriores, como também não foi identificado registro algum sobre qualquer outra estratégia de captação de recursos externos nos documentos institucionais de gestão (PDI e relatórios de gestão). Infere-se, desta forma, que a instituição não possui ações específicas voltadas para a captação de recursos externos de forma consolidada.

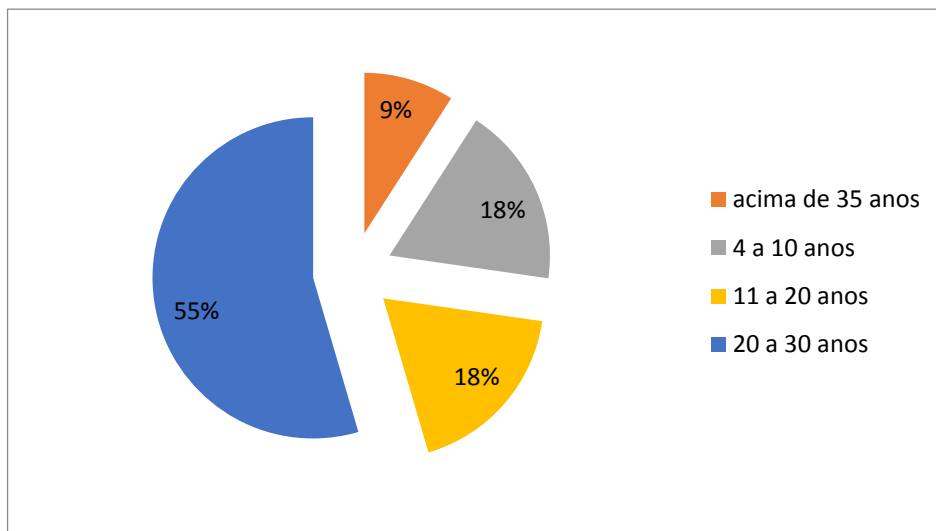
3.2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção realiza-se a análise e discussão dos resultados, iniciando pela identificação do perfil dos entrevistados; em seguida, o levantamento das carências de investimentos dos centros de ensino, e, posteriormente, são demonstradas as respostas para as questões gerais e específicas. Por fim, os comentários finais, fechando as proposições e encaminhamentos da pesquisa.

3.2.1. Perfil dos entrevistados

Foi identificado na coleta de dados que 91% dos diretores são do sexo masculino, e que 64% estão na faixa etária entre 50 e 60 anos. Quanto ao grau de escolaridade, apenas 9% possuem pós-doutorado e os demais possuem doutorado, as áreas de pós-graduação são as mais variadas possíveis, foram citadas educação, energia térmica, agronomia, ciências jurídicas e sociais, dentre outras. No gráfico 1 é apresentado tempo de serviço prestado na UFCG pelos diretores entrevistados.

GRÁFICO 1 - TEMPO DE SERVIÇO NA UFCG



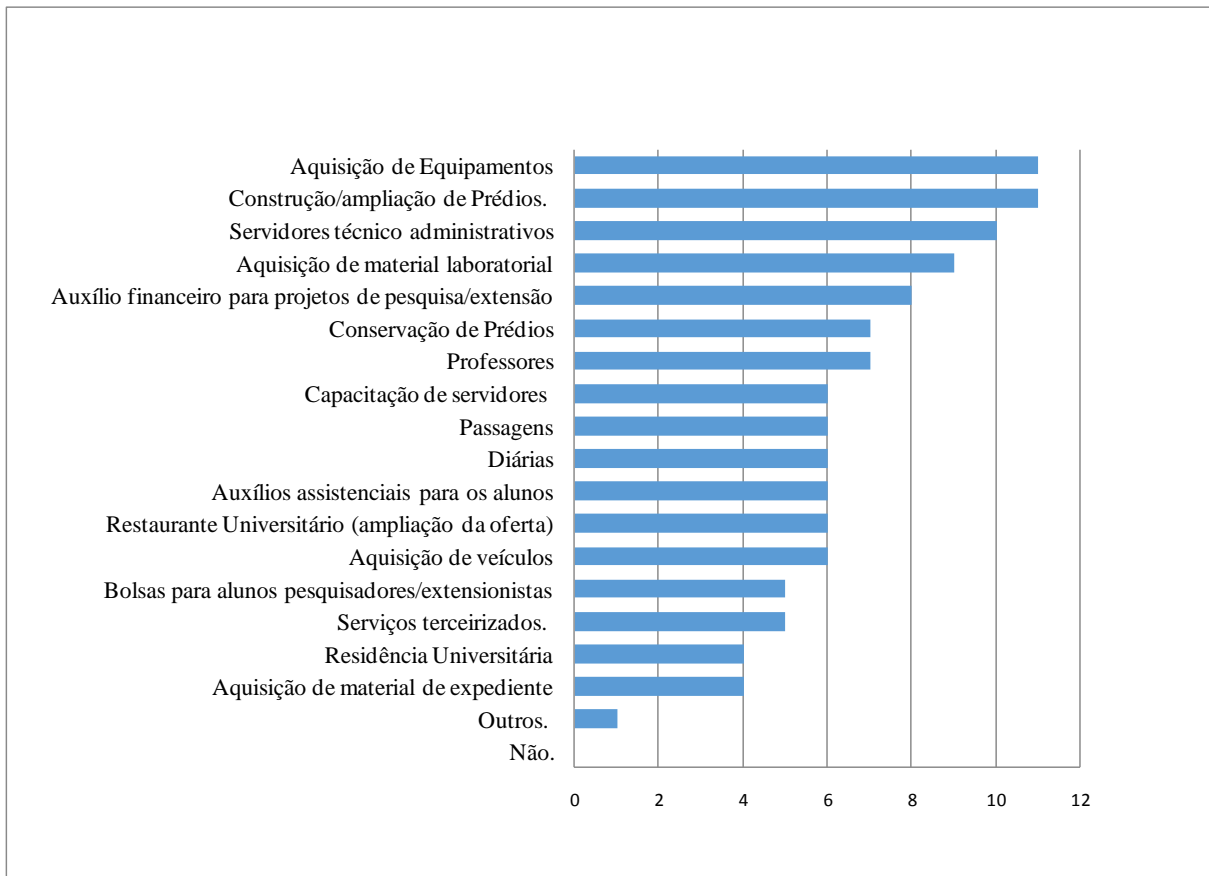
FONTE: O autor (2017).

Em relação ao tempo de prestação de serviços na UFCG, foi identificado que 55% dos diretores possuem mais de 20 anos de exercício (gráfico 1). No que se refere a atuação como diretores de centro, 82% atuam nessa função há mais de três anos.

3.2.2. Análise organizacional

Procurou-se investigar quais seriam as principais carências de investimentos de cada centro e ensino na visão de seus diretores. A pesquisa demonstrou que todos os diretores sentiram a necessidade de maiores investimentos em aquisição de equipamentos e de construção/ampliação de prédios, cujos mais citados foram laboratórios, salas de aulas e centro administrativo, conforme gráfico 2.

GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS CARÊNCIAS DE INVESTIMENTOS



FONTE: O autor (2017).

Outras necessidades que foram bastante evidenciadas foram a ampliação do quadro de servidores técnicos administrativos, aquisição de material laboratorial, auxílio financeiro para projetos de pesquisa e extensão, os quais foram citados por mais de 70 % do diretores.

Essas carências já haviam sido constatadas por Riscarolli (2007) que relatou as severas dificuldades que as IFES vêm enfrentando na manutenção de seu corpo de funcionários, assim como a deterioração de sua infra-estrutura e obsolescência de equipamentos, o que acaba comprometendo a sua atuação como promotora da educação superior de qualidade.

3.2.3. Resultados das questões gerais

As questões gerais pretenderam verificar o conhecimento dos diretores acerca do financiamentos das IFES, sobre como é definido o orçamento, como ele é distribuído entre as

instituições, a suficiência dos recursos para atendimento das demandas existentes e o entendimento sobre o que seria a sustentabilidade financeira.

Sobre o financiamento das IFES o diretor 10, afirmou que os recursos são oriundos do “*Ministério do Planejamento*”; para o diretor 11 “*a origem dos recursos destinados para custeio (manutenção) e capital (investimento) das IFES vem do Ministério do Planejamento, detentora do orçamento, os quais são destinados ao Ministério da Educação*”; na visão do diretor 3 o orçamento “*em sua maioria [vem] do mec, entretanto os pesquisadores tem projetos de pesquisas com agências de fomento como: cnpq, finep, capes, petrobras, etc.*”

De forma geral, pode-se entender que todos os diretores responderam saber que os recursos orçamentários da universidade provêm do governo federal, como realmente são; de acordo com o art. 55 da LDB, a União deverá assegurar recursos suficientes para que as instituições de educação superior mantidas por ela possam se manterem e se desenvolverem.

Mas cerca de 20% dos pesquisados afirmaram não saber como (critérios) os recursos orçamentários são distribuídos entre as diferentes IFES, além disso, apenas 37% citaram alguns dos critérios utilizados pelo MEC para quantificar os valores a serem repassados para cada IFE. No entendimento do diretor 4 o critério é “*nº de alunos matriculados/nº de alunos concluintes*”. O diretor 3 acredita que é “*pelo parâmetro "aluno equivalente" nº de docentes e de técnicos (servidores)*”. Segundo o diretor 11:

Cada IFES encaminha ao MEC suas demandas para compor a PLOA baseado em vários indicadores, como número de alunos (entrada/saída) por ano; banco de professores com graduação, especialista, mestrado, doutorado e pós-doutor; cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu e latu sensu; laboratórios de pesquisa, etc (Diretor 11).

Com o pensamento alinhado, o diretor 9 sustenta que “*são distribuídos através de uma matriz orçamentária com os critérios definidos, tais como: egressos, concluintes, nº de professores, dados de pesquisa, extensão, qualificação profissional, etc.*” Nota-se através das respostas que os critérios de distribuição do orçamento entre as IFES ainda estão confusos para a maioria dos diretores, de certo modo eles não são tão claros como deveriam ser.

Na verdade, no processo de elaboração da LOA para a educação é estabelecido um valor com base no orçamento do exercício anterior negociando-o com as instituições (AMARAL, 2008). Após o recebimento do valor pelo MEC, é feita a redistribuição dos recursos para as IFES através da Matriz OCC, com base no número de alunos equivalentes de cada instituição, que se sustenta na Portaria nº 651, de 24 de julho de 2013, a qual dispõe em

seu art. 3º que os indicadores a serem observados são o número de alunos matriculados e concluintes da graduação e pós-graduação, indicador de eficiência/eficácia RPA (relação aluno professor) e indicadores de qualidade dos cursos avaliados pelo MEC.

Na opinião de 100% dos entrevistados, o quantitativo de recursos orçamentários repassados aos centros de ensino são insuficientes para desenvolver plenamente as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Quanto ao entendimento do que seria a sustentabilidade financeira nas IFES, o diretor 10 a definiu como *“o recurso necessário e suficiente para que as IFES possam praticar com qualidade as atividades de ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais qualificados e cidadãos.”* Para diretor 1, quer dizer *“que a IFES tem recursos para funcionar de modo pleno na consecução de seus objetivos, no ensino na pesquisa e na extensão.”* O diretor 2 a conceituou de forma mais completa e sintética como *“a capacidade de garantir o funcionamento efetivo do tripé: ensino, pesquisa e extensão, no presente e a longo prazo.”*

Nesse quesito as respostas se afinam com a definição apresentada por outros autores, os quais a definem como a relação de equilíbrio entre receitas e despesas, que possibilite as instituições obterem recursos suficientes para realizarem investimentos que as proporcionem oferecer serviços de qualidade, modernizar equipamentos e estrutura e possam cumprir a sua missão perpetuamente (RISCAROLLI; RODRIGUES; ALMEIDA, 2006).

3.2.4. Questões específicas

As questões específicas estão relacionadas mais estritamente a captação de recursos, seu conceito, importância para as IFES, estratégias e ações já desenvolvidas, potencialidade de aplicação, além das dificuldades de implantação e comentários gerais.

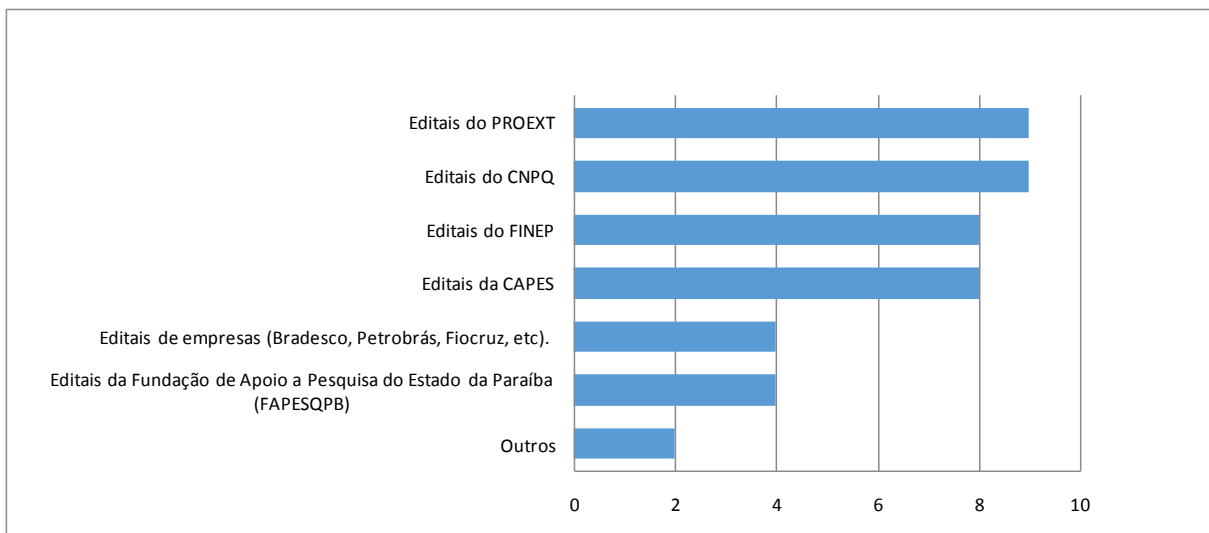
O conceito de captação de recursos para os diretores tem seu significado bem claro e definido. Para o diretor 5 trata-se de *“captar recursos de pessoas físicas e jurídicas em geral além de órgãos de fomento”*, o diretor 4 afirma que são *“recursos vindos de fontes externas ao MEC”*. O diretor 9 acredita que *“a universidade deve abrir suas atividades de seus laboratórios para atender as demandas privadas e da sociedade, com isso, poder fazer a captação de recursos externos.”*A percepção do conceito pelos diretores assemelha-se aos conceitos apresentados na fundamentação teórica, os seus discursos se completam.

De forma resumida, a captação de recursos pode ser compreendida como o processo pelo qual uma organização consegue aportar capital de diversas fontes a fim de

atingir os mais variados objetivos, através do setor público ou privado, inclusive por doações de pessoas físicas e jurídicas (PEREIRA, 2007; RISCAROLLI, 2007; VERGUEIRO, 2016).

Na identificação das estratégias e ações voltadas para a captação de recursos externos nos Centros de Ensino, verificou-se que das estratégias através de doações, apenas três centros de ensino desenvolvem ações desse tipo, realizando captação de pessoas físicas e jurídicas. Em relação as estratégias através de submetimento de projetos a editais de fomento a pesquisa/extensão, a maioria dos centros realizam esse tipo de captação, sendo que os editais do PROEXT, CNPQ, FINEP e CAPES são os mais procurados, conforme gráfico 3.

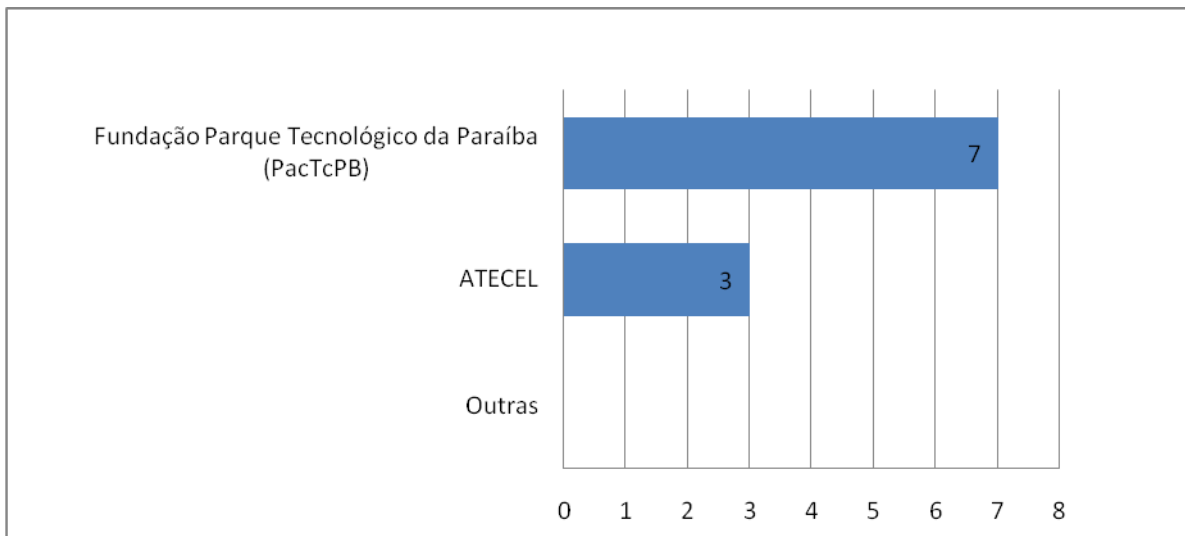
GRÁFICO 3 – SUBMISSÃO DE PROJETOS A EDITAIS DE FOMENTO A PESQUISA/EXTENSÃO



FONTE: O autor (2017).

Também foi constatado que 07 (sete) centros já realizaram contrato/convênio com a PacTcPB e apenas três realizaram com a ATECEL. Isso demonstra um distanciamento entre as Fundações de apoio a pesquisa e os centros de ensino da UFCG, conforme gráfico 4.

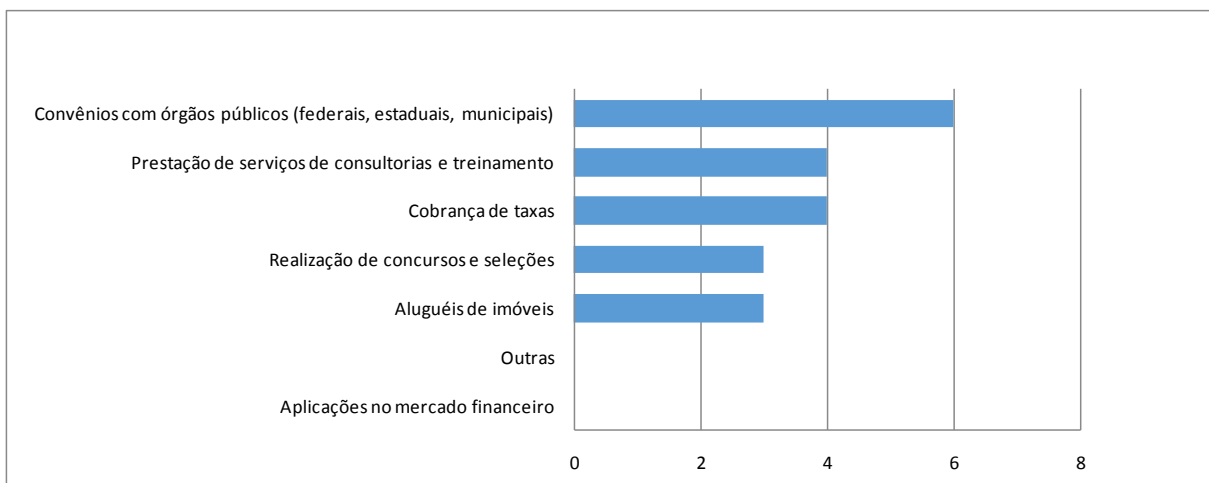
GRÁFICO 4 - CONTRATO/CONVÊNIO COM FUNDAÇÕES DE APOIO



FONTE: O autor (2017).

Já com relação as outras estratégias diversas, as ações que mais se destacaram, entre os centros de ensino, foram os convênios com órgãos públicos (federais, estaduais e municipais), conforme gráfico 5.

GRÁFICO 5 – OUTRAS ESTRATÉGIAS DIVERSAS



FONTE: O autor (2017).

Apesar de diversos centros desenvolverem estratégias para captação de recursos, apenas quatro diretores destacaram os seus resultados, os quais possibilitaram o desenvolvimento de projetos de pesquisa, implementação e melhorias nos laboratórios, aumento da capacidade de prestação de serviços através do hospital veterinário e clinica de odontologia e desenvolvimento de novas tecnologias e qualificação de mão de obra.

Quando indagados sobre a existência de algum setor específico de captação de recursos, apenas um centro informou que há um setor com essa atribuição, a assessoria de pesquisa e inovação tecnológica.

Em relação às estratégias que não são utilizadas em seus centros, mas que na visão dos diretores poderiam ser aplicadas, houve uma boa disposição para a implantação, principalmente, de estratégias voltadas para campanhas específicas para ex alunos e doações de empresas, conforme pode-se observar no quadro 7.

QUADRO 6 – ESTRATÉGIAS QUE PODERIAM SER APLICADAS NA UFCG

Através de doações (dinheiro, equipamentos, livros, terreno, etc)	
Campanhas de doações de pessoas físicas (geral)	4
Campanhas de doações específica para ex alunos	7
Campanhas de doações de empresas	7
Através de submetimento de projetos a editais de fomento a pesquisa/extensão	
Editais do CNPQ	3
Editais da CAPES	3
Editais do FINEP	2
Editais do PROEXT	2
Editais da Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado da Paraíba (FAPESQPB)	4
Editais de empresas (Bradesco, Petrobrás, Fiocruz, etc). Quais?	4
Outros	0
Através de contrato/convênio Fundações de Apoio	
Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PacTcPB)	4
ATECEL	4
Outras	2
Através de estratégias diversas	
Convênios com órgãos públicos (federalis, estaduais, municipais)	2
Cobrança de taxas	1
Aluguéis de imóveis	2
Aplicações no mercado financeiro	5
Prestação de serviços de consultorias e treinamento	3
Realização de concursos e seleções	3
Outras	1

FONTE: O autor (2017).

Cerca de 90% dos pesquisados responderam sim, ao serem questionados se consideram a captação de recursos uma estratégia importante. O diretor 5 afirmou: “*sim, mas pouco utilizada e sem regulamentação apropriada, bem definida.*”; o diretor 2 garante que “*sim, além de necessária em tempos atuais*”; já o diretor 11 acredita que “*Sim. Essencial para as Universidades se manterem, pois os recursos da União são cada vez mais raros e*

escassos.”; o diretor 3 foi bastante enfático: *Claro! A relação com o mercado de trabalho, seja público ou privado, é de suma importância para a formação dos nossos alunos de graduação e pós.*”. O entendimento da importância da captação de recursos na visão dos entrevistados facilita e os aproxima de uma possível aplicabilidade de estratégias institucionalizadas na UFCG

Velloso e Marques (2005) reforçam que a captação de recursos pelas universidades brasileiras vem se tornando uma ferramenta essencial para o complemento dos valores repassados pela União. Diante das adversidades enfrentadas pelas IFES, a captações se torna uma importante estratégia para a manutenção e desenvolvimento de suas atividades, possibilitando-as alcançarem a sua sustentabilidade financeira.

Com relação à existência de alguma ação de incentivo ou setor específico na Reitoria que dê apoio a captação de recursos externos nos Centros de Ensino, cerca de 80 % informou que não conhecem e os demais 20 % afirmaram receber o apoio necessário.

Segundo os diretores, as maiores dificuldades na captação de recursos seriam: “*o conhecimento por parte de alguns gestores, além da ausência de política de compartilhamento de informações e de fomento a essa estratégia pela gestão central* (diretor 2)”; “*dificuldade encontradas na economia do país e pouca integração da universidade com o setor privado* (diretor 8)”; “*políticas da administração superior (reitoria) com metas claras para a captação de recursos* (diretor 3)”; “*Burocracia e impedimentos legais* (diretor 6).”

Verifica-se, dessa forma, que a ausência de estratégias e ações específicas para a captação de recursos externos de forma institucionalizada, de modo a conscientizar os diretores e difundir o conhecimento sobre captação, aliado ao excesso de burocracia são os maiores empecilhos ao processo.

No que concerne aos comentários finais o diretor 10 externou que “*A captação de recursos ocorre através de parceria, na maioria das vezes com empresas privadas, as quais não tem demonstrado muito interesse em algumas áreas de conhecimento, pois não dariam o retorno por elas esperado.*”; o diretor 3 acrescentou que “*a captação de recursos é realizada de forma individual por pesquisadores da UFCG sem apoio/coordenação institucional da administração.*”; por fim o diretor 2 acredita que “*os valores arrecadados deveriam retornar a UG [unidade gestora] que promoveu a arrecadação; a gestão central deveria fomentar as mais diversas formas legais de captação de recursos, em todas as UGs.*”

Nos comentários finais, as dificuldades de captação foram reforçadas nos discursos dos diretores, que informam que a captação ocorre de modo individual, sem apoio institucional e que os valores, quando arrecadados pelos centros, não retornam a unidade

arrecadadora, além da dificuldade em firmar parcerias com empresas privadas por elas não se sentirem atraídas por determinadas áreas de conhecimento.

Em relação à análise e discussão dos resultados, faz-se necessário o apontamento de alguns comentários críticos e observações importantes:

a) Pôde-se perceber que o perfil dos entrevistados demonstrou experiência suficiente de trabalho na UFCG e em suas funções como diretores, para conhecerem bem a instituição e responderem as questões com o devido discernimento.

b) A análise organizacional (gráfico 2) expôs a existência de diversas carências de investimentos, mas, algumas delas, dificilmente poderão ser supridas através da captação de recursos, como é o caso da necessidade de servidores técnicos administrativos e professores, já que dentre as experiências apresentadas, apenas a UNB conseguiu suprir necessidades dessa natureza, quando conseguiu contratar 300 professores substitutos através de valores captados.

c) Ao responderem às questões gerais, ficou evidente que os entrevistados necessitam de melhores informações acerca dos critérios utilizados pelo MEC, na distribuição de recursos para as IFES. De acordo com dados da pesquisa, apenas 37% informaram algum dos critérios usados. Esse fato pode ser devido à ausência de clareza e objetividade no processo de partilha de recursos para as instituições.

d) Nas questões específicas, foram verificadas que estratégias importantes estão sendo pouco utilizadas pelos Centros (gráfico 3 e 4), são os casos de participação em editais de empresas públicas e parcerias com fundações de apoio a pesquisa. Outras, como os editais de instituições públicas de fomento, poderiam ser melhor utilizadas. Para estas oportunidades, é exigida a submissão de projetos para concorrer aos recursos oferecidos. Desta forma, é fundamental o apoio institucional para assessorar a elaboração dos projetos, adequando-os e qualificando-os, para o êxito nas seleções, como ocorre na UFPB.

e) Ao indagar sobre a utilização de estratégias de captação diversas (gráfico 5), as mais citadas foram os convênios com órgãos públicos, seis centros afirmaram utilizá-los, as demais foram pouco citadas. Essas estratégias permitem a arrecadação de receitas próprias pelas instituições, o que permite um aporte de recursos por seu esforço particular. Diversas instituições realizam ações nessa perspectiva, quais sejam: a UNB, UFMG, UFPE e UFPB, dentre outras.

f) Ao responderem quais estratégias poderiam ser aplicadas em seus centros de ensino (quadro 3), os diretores, em sua maioria, opinaram por campanhas de doações específicas para ex alunos e empresas.

No que se refere a sua aplicabilidade, a legislação brasileira oferece alguns incentivos fiscais, para pessoas físicas e jurídicas, que podem ser explorados. Foram elencados diversos casos de instituições privadas (IBMEC, Mackenzie, ESP/FGV, dentre outros), e alguns casos raros de instituições públicas (USP e UFMG), que obtiveram resultados concretos (quadro 2).

Mas, a cultura brasileira, não favorece este tipo de estratégia, principalmente para captação através de pessoas físicas, que não têm condições financeiras suficientes para serem potenciais doadores (RISCAROLLI, RODRIGUES E ALMEIDA, 2010).

g) Apesar de reconhecerem dificuldades na aplicação de estratégias de captação de recursos, quanto à ausência de compartilhamento de informações, pela gestão central, economia do país desfavorável, excesso de burocracia e impedimentos legais; os entrevistados, atualmente, acreditam que captar recursos externos é importante e necessário, demonstrando interesse em sua utilização.

Diante do exposto e considerando a ausência de ações efetivas de captação de recursos e de resultados consolidados em seus relatórios de gestão dos exercícios de 2012 a 2016, se faz necessário apresentar um plano de ação, que possibilite à universidade implementar estratégias institucionalizadas de captação de recursos externos, para que seja possível consolidar as ações propostas em seu PDI, e, que além disso, ajude a Secretaria de Projetos Estratégicos a desempenhar suas atribuições, como também proporcione à UFCG o suprimento das carências de investimentos reveladas pelos diretores, e a partir do plano proposto, consiga evoluir para atingir a sua sustentabilidade financeira.

CAPÍTULO 4

4.1. DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

O plano de ação analisa a situação da organização de forma holística, possibilitando a indicação de soluções para as circunstâncias apontadas (ARAUJO, 2006). Nesta seção, apresenta-se uma proposta de intervenção na UFCG, de modo a promover a captação de recursos externos de forma institucionalizada.

Para pensar em captação de recursos é necessário conhecer a instituição, saber a razão da sua existência, os objetivos a que se propõe, seus grupos de interesse e suas potencialidades (ABUMANSSUR, 2002). A UFCG se propõe a atuar na prática acadêmica do ensino, da pesquisa, e da extensão, através da prestação de serviços, a fim de consolidar-se como uma organização qualificada para buscar soluções para o progresso da região e da sociedade brasileira (UFCG, 2016).

Também é preciso conhecer o ambiente no qual a instituição está inserida, identificando as suas deficiências e necessidades, as quais influenciarão a escolha das estratégias (SEHNEM; DUARTE; DIAS, 2015).

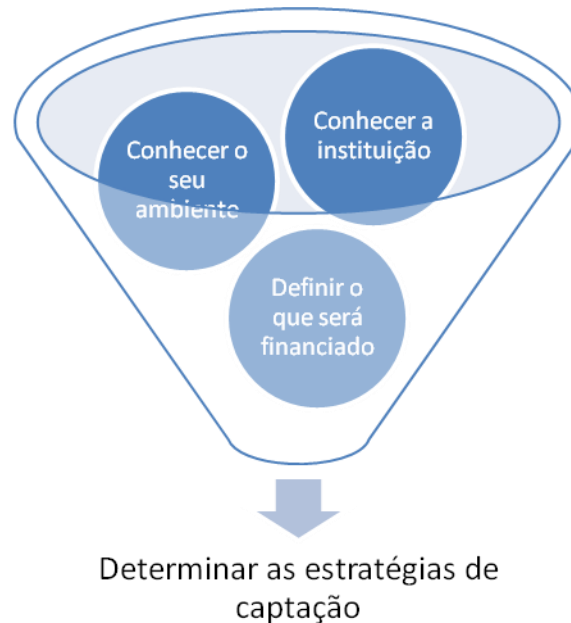
Através do diagnóstico organizacional pôde ser observado que a UFCG é uma instituição multi-campi distribuída no interior da Paraíba, que desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão relacionadas a diversas áreas de conhecimento. Foram observadas que as características dos seus Centros de Ensino, diferem nas localidades que estão inseridos, número de alunos matriculados, força de trabalho, áreas de atuação, potencialidades e necessidades.

Detectou-se no Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 da UFCG, a proposição de algumas ações de captação de recursos, através da identificação e aproximação de possíveis parcerias e através do assessoramento na elaboração projetos para a extensão. Assim como houve a constatação, no organograma funcional da UFCG, da existência da Secretaria de Projetos Estratégicos, à qual foi atribuída, dentre outras, a responsabilidade de elaborar projetos visando à captação de recursos extra-orçamentários. Apesar de não haver, em seus relatórios de gestão, resultados consolidados das ações propostas.

A partir dessa análise, deve ser definido o que se pretende financiar e começar a traçar um plano sólido, tomando por base a missão organizacional, que deverá guiar os passos a serem dados. Para isso é necessário o envolvimento de todos que compõe a organização, principalmente a diretoria (ABUMANSSUR, 2002). Nesse sentido, a captação de recursos, de

maneira institucionalizada e sólida, precisa partir da Reitoria, com o envolvimento de todos os centros e setores afins, que devem determinar quais estratégias de captação poderiam ser melhor aplicadas, consoante a figura 3.

FIGURA 3 - DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO



Fonte: O autor (2017)

Após a análise inicial de conhecimento da organização, de seu ambiente, e a definição do que será financiado, é preciso determinar as estratégias de captação a serem implementadas. Nesse processo, devem ser obedecidos os procedimentos a seguir: 1. Estabelecer as necessidades da organização, aqui devem ser analisadas as fraquezas e necessidades; 2. Estipular as metas de captação; 3. Organizar a inteligência dos doadores, estudar e reunir informações importantes acerca dos potenciais doadores; 4. Lançar e coordenar a campanha; 5. Avaliação (RISCAROLLI, 2007).

Como 1º procedimento, as necessidades da UFCG devem ser levantadas, tal qual ocorreu na análise organizacional, onde foi constatado que todos os centros de ensino apresentaram carências de investimentos em aquisição de equipamentos, e construção e/ou ampliação de prédios relacionados a laboratórios, salas de aulas e centro administrativo. Assim como a maioria demonstrou necessitar da ampliação do quadro de servidores técnicos administrativos, material laboratorial e auxílio financeiro para o desenvolvimento de pesquisa e extensão, dentre outras.

No 2º procedimento devem ser estipuladas as metas de captação; elas precisam ser definidas através do entendimento entre a Reitoria e os centros de ensino, utilizando como parâmetro os resultados daqueles que já possuem estratégias de captação próprias. Acerca desses resultados alguns diretores afirmaram já ter conseguido recursos para desenvolvimento de projetos de pesquisa, implementação e melhorias nos laboratórios, por exemplo.

O 3º procedimento visa organizar a inteligência dos doadores, momento em que deverão ser exploradas as potenciais fontes financiadoras, saber as formas de acesso, quais as exigências adotadas, para quais objetivos são disponibilizados os recursos, etc. Esse passo pode ser realizado através da análise de estratégias que já vêm sendo desenvolvidas pelos centros da UFCG e sua relação com as necessidades apresentadas.

De acordo com os resultados, as principais estratégias utilizadas pela UFCG são a submissão de projetos a editais de agências de fomento tais quais PROEXT, CNPQ, FINEP e CAPES, mais de 70% dos centros as realizam, porém apenas 35% submetem projetos a editais de empresas privadas e da FAPESQPB. Há muitas estratégias importantes que são pouco utilizados, como os convênios com órgãos públicos (federais, estaduais e municipais) que foram citados por cerca de apenas 50%. Os convênios com as fundações de apoio, o PacTcPB e a ATECEL, ambas ligadas a UFCG, possuem um relacionamento muito distante dos centros de ensino, sendo que a primeira possui vínculo com 7 centros e a segunda apenas com 3.

Compreende-se que há muitas estratégias disponíveis para utilização, mas elas são mal aproveitadas, devido ao fato de não haver ações institucionalizadas que disseminem e apoiem a adoção dessas ações pelos centros, além da crise econômica e excesso de burocracia. Apesar de 90% dos diretores mostraram-se favoráveis a captação de recursos, afirmando aptidão de desenvolverem estratégias principalmente relativas a campanhas de recebimento de doações de empresas e ex-alunos, dentre outras.

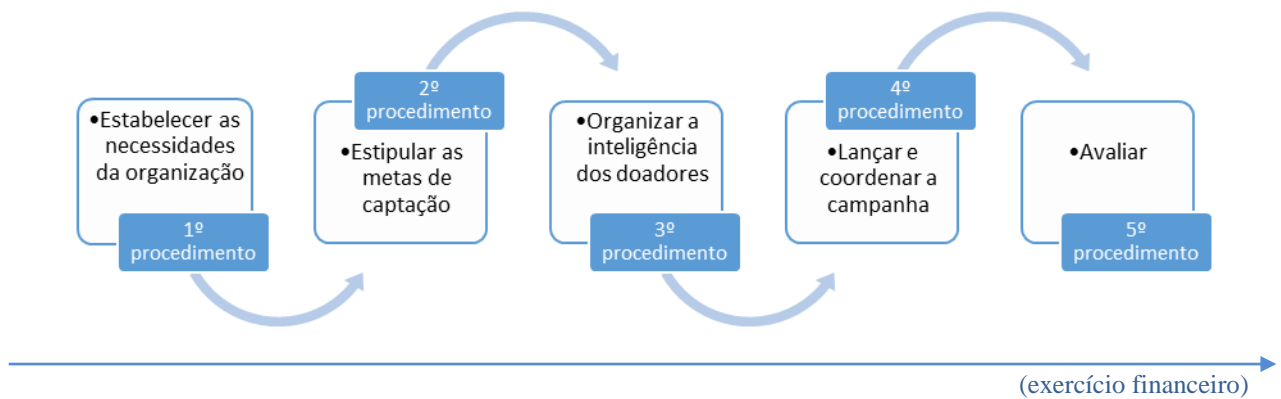
O 4º procedimento consiste em lançar a campanha e coordená-la, a reitoria deve responsabilizar-se pela conscientização da captação de recursos e apoiar a sua adoção junto aos centros, através da Secretaria de Projetos Estratégicos. Também é fundamental a formação de uma equipe multidisciplinar, com servidores de cada centro, que reúna profissionais com experiência em preparar projetos, elaborar orçamentos, realizar compras públicas, fiscalizar contratos, realizar prestação de contas, dentre outros.

A esta equipe, caberá a prestação de apoio técnico nos procedimentos da captação, disseminando o conhecimento e acompanhando as oportunidades, perante a monitoração do

lançamento de editais e possíveis convênios com órgãos públicos, empresas e fundações de apoio, dentre outras.

Por fim, o 5º procedimento compreende a avaliação, na qual se realizará o exame dos resultados alcançados no exercício financeiro¹⁶, correção dos erros, sugestão de melhorias e divulgação das ações realizadas e os benefícios conquistados.

FIGURA 4 - PROCEDIMENTOS PARA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS



FONTE: O autor (2017).

A figura 3 apresenta de forma resumida os procedimentos que devem ser observados para a implementação das estratégias de captação de recursos externos, de forma institucionalizada na UFCG. Eles devem ser tomados a partir da Reitoria, com o envolvimento de todos os centros, definindo o que deverá ser financiado, com base na análise organizacional da universidade.

4.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As IFES vêm sofrendo com as limitações orçamentárias impostas pelo governo, os recursos são insuficientes diante das necessidades de manutenção e desenvolvimento que elas possuem. Isso pode acarretar na estagnação de seu crescimento, precarização de sua estrutura, obsolescência de equipamentos e, conseqüentemente, afetar a qualidade dos serviços prestados. É preciso que essas instituições diminuam a sua dependência do

¹⁶ Período relativo à arrecadação de receitas e à execução de despesas, na administração pública, possui duração de doze meses e coincide com o ano civil, conforme disposto no art. 34 da Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964.

Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm >. Acesso em: 01 jul. 2017.

orçamento da União e busquem novas formas de financiamento através da captação de recursos externos.

A obtenção de recursos através da captação externa possibilitaria um incremento no orçamento, viabilizando as IFES buscarem a sua sustentabilidade e autonomia financeira para poderem continuar desenvolvendo-se e perpetuando-se da melhor maneira possível.

Nessas circunstâncias, o presente estudo buscou analisar e apresentar estratégias de sucesso na captação de recursos aplicáveis a UFCG, considerando o contexto de seus diferentes centros de ensino. O que a propiciará meios que a capacite na diversificação e intensificação das suas ações e projetos, elevando a qualidade dos serviços oferecidos e beneficiando toda a comunidade na qual está inserida.

O referencial teórico esclareceu que os recursos das IFES provêm, em sua quase totalidade, do repasse de recursos da União, que após ser recebido pelo MEC é distribuído para as instituições através da Matriz OCC, com base no número de alunos equivalentes. Afirmou também a importância em atingir a sustentabilidade e autonomia financeira para diminuir a dependência de recursos do Governo.

Explicou a definição da captação de recursos como o processo pelo qual uma organização consegue aportar capital de diversas fontes, a fim de atingir os mais variados objetivos, através do setor público ou privado, inclusive por doações de pessoas físicas ou jurídicas. Mostrou ainda como ocorre o seu processo e o papel das fundações de apoio como parceiras e facilitadoras dele.

Apresentou-se as estratégias adotadas nas IES, que realizam aporte financeiro para as instituições, principalmente por intermédio da obtenção de doações de pessoas físicas ou jurídicas, através de agências de fomento a pesquisa, através do intermédio de fundações de apoio, dentre outras, que podem ser utilizadas de forma isolada ou combinada, como pode ser observadas através dos estudos de caso apresentados, relativos a instituições que obtiveram êxito em suas ações.

Por meio da coleta de dados foi possível realizar o diagnóstico organizacional da UFCG, demonstrando suas características e de seus centros de ensino e identificando as suas principais necessidades de investimentos. De posse das respostas aos questionários, foi identificado que na visão dos diretores as deficiências de seus centros são principalmente a aquisição de equipamentos e a construção/ampliação de prédios como laboratórios, salas de aula e centro administrativo.

Através da análise da utilização de estratégias de captação de recursos pelos centros de ensino, foi constatado que vários já as utilizam. As principais foram a submissão

de projetos a editais de agências de fomento (PROEXT, CNPQ, FINEP e CAPES), mas em termos gerais as ações desenvolvidas são tímidas e aproveitam pouco as oportunidades existentes. Apesar de 90% dos diretores entenderem a captação de recursos um estratégia importante e muitos mostraram-se receptíveis a adoção de outras estratégias ainda não utilizadas.

Foram apontadas, como principais dificuldades, a ausência de apoio e ações institucionalizadas que propiciassem a captação de recursos na UFCG, além da burocracia existente no processo e da crise econômica.

Através do plano de ação proposto, foram indicados os procedimentos a serem tomados pela Reitoria de modo a implementar estratégias de captação de recursos externos com base nas necessidades e dificuldades registradas, para que sejam desenvolvidas ações institucionalizadas.

Recomenda-se que sejam realizados estudos que busquem quantificar os valores aportados pela UFCG através da captação de recursos externos, como também estudos que busquem mais informações sobre a atuação de fundações de apoio a pesquisa junto a esta universidade, de modo a diagnosticar melhor como a captação está ocorrendo, para que as ações sejam aperfeiçoadas. Bem como deverão ser desenvolvidos estudos comparativos sobre a efetividade das ações de captação de recursos em diferentes instituições.

A presente pesquisa ajudará a conscientizar a comunidade acadêmica acerca da conjuntura de dificuldades orçamentárias que as IFES enfrentam, incentivará os gestores a adotarem estratégias de captação de recursos de modo a possibilitar a UFCG ampliar o seu orçamento para continuar se desenvolvendo e cumprindo a sua missão da melhor maneira possível.

REFERÊNCIAS

- ABUMANSSUR, H. O (Coord.). **Captação de Recursos: da Teoria à Prática**. São Paulo: Grupo de Estudos do Terceiro Setor; United Way of Canada - Centraide Canada. 2002. Disponível em: <<http://www.apaers.org.br/arquivo.phtml?a=5701>> Acesso em: 25 jan. 2017.
- AMARAL, Nelson Cardoso. **Autonomia e financiamento das IFES: desafios e ações**. Avaliação (Campinas), Sorocaba , v. 13, n. 3, p. 647-680, Nov. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 abr. 2017.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade teoria e prática**. 3 ed. Editora Atlas, 2006.
- BEZERRA FILHO, João Eudes. **Orçamento aplicado ao setor público: abordagem simples e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 13 mar. 2017.
- _____. Decreto nº 5.761, de 27 de abril de 2006. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5761.htm> Acesso em: 02 abr. 2017.
- _____. Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto no 5.205, de 14 de setembro de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.html. Acesso em: 25 mar. 2017.
- _____. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm> Acesso em: 01 jul. 2017.
- _____. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8248compilado.htm> Acesso em: 02 abr. 2017.
- _____. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313compilada.htm> Acesso em: 02 abr. 2017.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm. Acesso em: 25 mar. 2017.

_____. Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958compilado.htm. Acesso em: 25 mar. 2017.

_____. Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9249.html Acesso em: 02 abr. 2017.

_____. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm >. Acesso em: 13 mar. 2017.

_____. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.html. Acesso em: 02 abr. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual Técnico de Orçamento MTO**. Versão 2010. Brasília, 2009. Disponível em: http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/manual-tecnico/MTO_2010.pdf>. Acesso em 01 jul. 2017.

_____. Secretaria de Orçamento Federal. Portaria SOF nº 10, de 22 de agosto de 2002. Dispõe sobre a criação de fontes de recursos e dá outras providências. Disponível em: <http://www.conhecer.org.br/download/GESTAO%20ORCAMENTARIA/litura%20anexa%202.pdf>> . Acesso em: 10 jun. 2017.

CAMPOS, Laura de Fátima Fonseca; OLHER, Bruno Silva; COSTA, Ivy Silva. **Atuação das Fundações de Apoio às Instituições Federais de Ensino Superior**: o estudo de caso da Fundação De Apoio ao Ensino, Pesquisa a Extensão Deputado Último ae Carvalho, Mg – Brasil. Holos, [S.l.], v. 6, p. 222-235, dez. 2015. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2691/1225>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO – CNC. **Plano de ação**. Disponível em: <http://www.cnc.org.br/central-doconhecimento/planalha/plano-de-acao>>. Acesso em: 17 mai. 2017.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>. Acesso em: 21 jun. 2017.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Coletânea de entendimentos: Gestão de Recursos das Instituições Federais de Ensino Superior e dos Institutos que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** Brasília: CGU.2013. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/ife.pdf>> Acesso em: 14 mar. 2017.

DOMINGUES, Maria de Lourdes. PAULO, Andrea Barbosa Delfini. Captação de Recursos para Pesquisa e Desenvolvimento por Intermédio da Interação Universidade, Empresa e Governo. **Revista eletrônica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis.** Ed. 9. 2014. Disponível em: < <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n9/CAPTACAO-DE-RECURSOS-PARA-PESQUISA-E-DESENVOLVIMENTO.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa?** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cajazeiras (PB).** 2017a. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/cajazeiras/panorama>> . Acesso em 31 out. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cuité (PB).** 2017b. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/cuite/panorama>> . Acesso em 31 out. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Patos (PB).** 2017c. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/patos/panorama>> . Acesso em 31 out. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pombal (PB).** 2017d. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/pombal/panorama>> . Acesso em 31 out. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sousa (PB).** 2017e. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sousa/panorama>> . Acesso em 31 out. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sumé (PB).** 2017f. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sume/panorama>> . Acesso em 31 out. 2017.

LUZ, R. J. P. **Financiamento da Educação Superior Pública Federal.** Andifes. 2013. Disponível em:< http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/Biblioteca_001_Financiamento_da_Educacao_Superior_Publica_Federal.pdf> Acesso em 13. Mar. 2017.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia Científica**. 7 ed. Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016

MELO, Herbart dos Santos (Org.). **Captação de Recursos**: coletânea de instituições nacionais e internacionais com linhas de financiamento para elaboração de projetos. Fortaleza: SEBRAE/CE, 2007. Disponível em: <<http://www.fenas.org.br/downloads.aspx?id=29&ext=PDF>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria nº 651, de 24 de julho de 2013. Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_24640725_PORTARIA_N_651_DE_24_DE_JULHO_DE_2013.aspx>. Acesso em: 13 mar. 2017.

MURAKAMI, Luiz Carlos. **A captação de recursos nas organizações de ensino**: o caso da EAESP/FGV: (Dissertação de Mestrado) São Paulo: EAESP/FGV. 1999. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5517>> Acesso em 25 jan. 2017.

PEREIRA, Custódio F. de J. **Sustentabilidade e Captação de Recursos na Educação Superior no Brasil**. São Paulo: Editora Saraiva, Editora Mackenzie, 2007.

PINTO, Juliana Nazaré Faria Ribeiro. **Gestão da parceria entre universidades e fundações de apoio**: o caso Fundecc/UFLA (Dissertação de Mestrado) .Lavras: UFLA, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1522/1/DISSERTACAO_Gest%C3%A3o%20da%20parceria%20entre%20universidades....pdf> Acesso em: 25 jan. 2017.

PORTAL BRASIL. **Conheça as instituições de fomento à pesquisa no País**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2010/09/conheca-as-instituicoes-de-fomento-a-pesquisa-no-pais>> Acesso em: 01 mai. 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE. **O município**. Disponível em: <<https://www.campinagrande.pb.gov.br/governo/o-municipio/>> Acesso em 02. Jul. 2017.

RISCAROLLI, Valeria. **Estratégias de captação de recursos aplicáveis à realidade das faculdades de administração de instituições de ensino superior brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29012008-121105/pt-br.php> Acesso em: 25 jan. 2017.

RISCAROLLI, Valéria; RODRIGUES, Leonel Cezar; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Contribuições ao processo de captação de recursos para unidades de instituições de ensino superior no Brasil**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 11-41, set. 2010. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/14806>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

ROCHA, Jose Claudio. O papel das fundações de apoio no contexto das universidades públicas no Brasil. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 100, maio 2012. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11646>. Acesso em 25 jan. 2017.

SÃO PAULO. Lei Estadual nº 9.819/94 de 10 de junho de 1994. Cria o Programa Estadual de Incentivo à Cultura, institui o Conselho de Desenvolvimento Cultural, e dá providências correlatas. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/175591/lei-8819-94>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

SEHNEM, S.; DUARTE, T. A.; DIAS, T. **Estratégias de Captação de Recursos no Stricto Sensu**. Revista Pretexto, v. 16, n. 2, p. 75-97, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36863/estrategias-de-captacao-de-recursos-no-stricto-sensu-i/pt-br>> Acesso em 06 mar. 2017.

SILVA, Anielson da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, estratégias e métodos**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB – 2014-2018**. UFPB. 2014. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018_Final3%20-27.05.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. **Relatório de gestão do exercício de 2016**. UFPB. 2017. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/RelatorioGestao_UFPB2016_.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Campi da UFCG**. 2017. Disponível em: <<http://www.prefeitura.ufcg.edu.br/coordenacao-de-fiscalizacao/panorama-das-obras>> . Acesso em 31 ou. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019**. 2014. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/PDI%20da%20UFCG_outubro%20de%202014.pdf>. Acesso em 15 mar. 2017.

_____. **Relatório de gestão 2015**. Campina Grande: UFCG. 2016. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/UFCG_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202015.pdf> Acesso em 01 jun. 2017.

_____. **Relatório de gestão 2016**. Campina Grande: UFCG. 2017. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/UFCG_RelatoriodeGestao2016.pdf> Acesso em 01 nov. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão 2015**. Belo Horizonte: UFMG. 2016. Disponível em:<https://www.ufmg.br/proplan/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2015_retificado-1.pdf> Acesso em: 25 abr. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Relatório de gestão do exercício de 2015**. UFPE. 2016. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/documents/38954/737220/relatorio+de+gestao_e_contas_22_07_16.pdf/689cce2e-d223-45bc-b965-ea5bda25a690>. Acesso em: 20 set. 2017.

VELLOSO, Jacques; MARQUES, Paulo Marcello F. **Recursos próprios da UNB, o financiamento das IFES e a reforma da educação superior**. Educ. Soe. , Campinas, v. 26, n. 91, p. 655-680, Agosto de 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302005000200018&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 mar. 2017.

VERGUEIRO. João Paulo. **O que é captação de recursos?** Associação Brasileira de Captadores de Recursos. 2016. Disponível em: <<http://captadores.org.br/captacao-de-recursos/>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP UFCEG

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado (a) Diretor (a):

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes do trabalho de conclusão final (TCF) como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do **título de Mestre**. Esta pesquisa tem como objetivo geral **ANALISAR E APRESENTAR ESTRATÉGIAS DE SUCESSO NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS APLICÁVEIS A UFCEG, CONSIDERANDO O CONTEXTO DE SEUS DIFERENTES CÂMPUS** (estudo multi caso).

Solicitamos sua colaboração no sentido de responder a esse **questionário** com precisão e prontidão ao roteiro aqui elaborado. Cabe destacar o sigilo relativo aos participantes, que neste estudo não há respostas certas ou erradas, bem como não haverá individualização de respostas. Esteja certo de que a sua participação é muito importante para o êxito dessa pesquisa. Cientes de sua valiosa contribuição agradecemos antecipadamente.

Cícero Barbosa Alves Neto. E-mail: nf_net@hotmai.com

Dr. Luiz Antônio Coêlho da Silva. Prof. orientador. E-mail: luidd@yahoo.com.br

ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Gênero: Feminino Masculino

2. Faixa etária:

18 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos

50 a 60 anos acima de 61 anos

3. Escolaridade:

Especialização Mestrado Doutorado Pós Doutorado

4. Em que área?

5. Quanto tempo aproximadamente o (a) senhor (a) é servidor da UFCG?

até 03 anos 4 a 10 anos 11 a 20 anos

20 a 30 anos acima de 35 anos

6. Quanto tempo aproximadamente o (a) senhor (a) atua como Diretor(a)?

até 01 ano 1 a 2 anos 2 a 3 anos 3 a 4 anos acima de 4 anos

ANÁLISE ORGANIZACIONAL

7. Quantos (aproximadamente) alunos estão matriculados atualmente?

8. Quantos (aproximadamente) colaboradores existem no Centro de Ensino?

Professores: Técnicos administrativos: Terceirizados:

9. O Centro de Ensino possui alguma carência de investimento? Marque quais considera.

Não.

Serviços terceirizados. Qual? (vigilância, motorista, etc.)

Servidores técnico administrativos

- Professores
- Construção/ampliação de Prédios. Qual? (sala de aula, laboratório, etc.)
- Conservação de Prédios
- Aquisição de veículos
- Aquisição de Equipamentos
- Aquisição de material de expediente
- Aquisição de material laboratorial
- Bolsas para alunos pesquisadores/extensionistas
- Restaurante Universitário (ampliação da oferta)
- Residência Universitária
- Auxílios assistenciais para os alunos
- Diárias
- Passagens
- Capacitação de servidores (professores e técnicos administrativos)
- Auxílio financeiro para projetos de pesquisa/extensão
- Outros. Qual?

10. Quais as principais atividades de pesquisa e extensão que são desenvolvidas?

11. Quais são os principais eventos realizados no Centro de Ensino? Em que período eles acontecem (mês)?

12. Em sua opinião, quais são os principais pontos fortes e fracos de seu Centro de Ensino?

QUESTÕES GERAIS:

13. O (A) senhor (a) sabe de onde provêm os recursos para o financiamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)?

14. O (A) senhor (a) têm ciência de como (critérios) os recursos orçamentários do Ministério da Educação (MEC) têm sua distribuição definida entre as diferentes IFES?

15. O (A) senhor (a) acha suficiente o montante de recursos orçamentários repassados para o Câmpus que dirige, no sentido de desenvolver plenamente as atividades de ensino, pesquisa e extensão?

16. O que o (a) senhor (a) entende como “sustentabilidade financeira nas IFES”?

QUESTÕES ESPECÍFICAS:

17. O que o (a) senhor (a) entende como “captação de recursos externos nas IFES”?

18. Dentre as estratégias de Captação de Recursos externos abaixo, alguma delas é aplicada em seu Centro de Ensino?

Através de doações (dinheiro, equipamentos, livros, terreno, etc)

- Campanhas de doações de pessoas físicas (geral)
- Campanhas de doações específica para ex alunos
- Campanhas de doações de empresas

Através de submetimento de projetos a editais de fomento a pesquisa/extensão

- Editais do CNPQ
- Editais da CAPES
- Editais do FINEP
- Editais do PROEXT
- Editais da Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado da Paraíba (FAPESQPB)
- Editais de empresas (Bradesco, Petrobrás, Fiocruz, etc). Quais?
- Outros. Quais?

Através de contrato/convênio Fundações de Apoio

- Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PacTcPB)
- ATECEL
- Outras. Quais?

Através de estratégias diversas

- Convênios com órgãos públicos (federais, estaduais, municipais)

- Cobrança de taxas
- Aluguéis de imóveis
- Aplicações no mercado financeiro
- Prestação de serviços de consultorias e treinamento
- Realização de concursos e seleções
- Outras. Quais?

19. Caso o seu Centro de Ensino aplique estratégias de captação de recursos, qual resultado poderia destacar?

20. Caso o seu Centro de Ensino aplique estratégias de captação de recursos, há algum setor específico para este fim?

21. Dentre as estratégias elencadas que não são aplicadas em seu Centro de Ensino, quais poderiam ser?

Através de doações (dinheiro, equipamentos, livros, terreno, etc)

- Campanhas de doações de pessoas físicas (geral)
- Campanhas de doações específica para ex alunos
- Campanhas de doações de empresas

Através de submetimento de projetos a editais de fomento a pesquisa/extensão

- Editais do CNPQ
- Editais da CAPES
- Editais do FINEP
- Editais do PROEXT
- Editais da Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado da Paraíba (FAPESQPB)
- Editais de empresas (Bradesco, Petrobrás, Fiocruz, etc). Quais?
- Outros. Quais?

Através de contrato/convênio Fundações de Apoio

- Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PacTcPB)
- ATECEL
- Outras. Quais?

Através de estratégias diversas

- Convênios com órgãos públicos (federalis, estaduais, municipais)
- Cobrança de taxas
- Aluguéis de imóveis
- Aplicações no mercado financeiro
- Prestação de serviços de consultorias e treinamento
- Realização de concursos e seleções
- Outras. Quais?

22. Você considera a captação de recursos externos nas IFES uma estratégia importante?

23. Você tem conhecimento de alguma ação de incentivo ou setor específico na Reitoria da UFCG que dê apoio a captação de recursos externos nos Centros de Ensino?

24. Em sua visão, qual seria a maior dificuldade na captação de recursos externos para as IFES?

25. Se desejar faça algum comentário, justificativa ou acrescentar algum assunto referente à (s) questões acima, ou ainda, sobre algum tema não abordado, fique a vontade.

Obrigado!

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
 HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ALCIDES CARNEIRO
 Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos - CEP
 Rua: Dr. Carlos Chagas, s/ n, São José. CEP: 58107 – 670.
 Tel: 2101 – 5545, E-mail: cep@huac.ufcg.edu.br.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSIÇÃO DE APLICABILIDADE NA UFCG

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.

Eu, _____,
 profissão _____, residente e domiciliado na
 _____, portador da Cédula de
 identidade, RG _____ e inscrito no CPF _____, nascido(a) em ___ / ___ / _____,
 abaixo assinado(a), concordo de livre e espontânea vontade em participar como
 voluntário(a) do estudo “Título” (ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS NAS

INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSIÇÃO DE APLICABILIDADE NA UFCG). Declaro que obtive todas as informações necessárias, bem como a promessa dos esclarecimentos às dúvidas, por mim apresentadas durante o decorrer da pesquisa.

Estou ciente que:

- I) O objetivo da Pesquisa é analisar e apresentar estratégias de sucesso na captação de recursos aplicáveis a UFCG, considerando o contexto de seus diferentes Centros de Ensino.
- II) Justifica-se esse estudo pela importância de apresentar formas que possibilitem que as IFES possam sobressair-se diante das dificuldades geradas pelas limitações orçamentárias impostas pelo governo, produto da profunda crise econômica e política que o país enfrenta atualmente. A pesquisa busca promover sustentabilidade e autonomia financeira destas instituições através de alternativas que minimizem a sua dependência do orçamento da União, para que assim possam expandir-se cada vez mais, promovendo e difundindo a ciência e tecnologia, e ofertando educação da melhor qualidade para a população.
- III) Este trabalho contribuirá para ampliar o instrumental em torno do tema, que é bastante escasso, não existindo muitos estudos mais robustos e profundos, acrescentará uma nova perspectiva sobre o assunto, compartilhando experiências e ajudará outras instituições a conhecerem melhor as estratégias que vem sendo tomadas, possibilitando-as analisarem e aplicarem em seu contexto. Possibilitará a UFCG meios para amplificação do seu orçamento, permitindo que ela possa diversificar e intensificar as suas ações e projetos, elevando a qualidade dos serviços oferecidos e beneficiando a toda a comunidade onde está inserida.
- IV) A metodologia utilizada obedece a seguinte classificação e detalhamento:
Tipologia da Pesquisa: quanto aos objetivos: exploratória e descritiva; quanto aos procedimentos: bibliográfica e multi caso; quanto à abordagem : quali-quantitativa. Instrumento de coleta de dados: documentação (fontes secundárias: livro, artigos, dissertações e teses) e questionário (composto por questões abertas e fechadas divididas em quatro blocos: perfil do entrevistado, análise do ambiente organizacional dos campi, verificação do conhecimento do tema pelos entrevistados e identificação das estratégias que estão sendo utilizadas e quais poderiam

ser. Sujeitos da pesquisa e universo: Diretores em exercício dos Centro de Ensino que compõem a UFCG.

- V) A pesquisa poderá gerar riscos mínimos referentes a algum desconforto quanto as perguntas a serem realizadas.
- VI) Tenho a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação;
- VII) Caso deseje, poderei pessoalmente tomar conhecimento dos resultados, ao final desta pesquisa. Estou ciente que receberei uma via deste termo de consentimento;
- () Desejo conhecer os resultados desta pesquisa.
- () Não desejo conhecer os resultados desta pesquisa.
- VIII) Caso me sinta prejudicado (a) por participar desta pesquisa, poderei recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos – CEP, do Hospital Universitário Alcides Carneiro - HUAC, situado a Rua: Dr. Carlos Chagas, s/ n, São José, CEP: 58401 – 490, Campina Grande-PB, Tel: 2101 – 5545, E-mail: cep@huac.ufcg.edu.br; ao Conselho Regional de Medicina da Paraíba e à Delegacia Regional de Campina Grande.

Campina Grande - PB, ____ de _____ de 2017.

Responsável: _____.

Responsável pelo Projeto:

CÍCERO BARBOSA ALVES NETO (Mestrando em Administração Pública)

Telefone para contato e endereço profissional: Tel. 83 99608-6719/ nf_net@hotmail.com

Centro de Educação e Saúde da UFCG, situado no acesso Prof^a. Maria Anita Furtado Coelho, localidade do Olho D'Água da Bica, a 2Km do centro do município de Cuité–PB.

APÊNDICE C - TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL**COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS - CEP**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ALCIDES CARNEIRO – HUAC

TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

Eu, VICEMÁRIO SIMÕES, Reitor da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), autorizo o desenvolvimento da pesquisa intitulada: “ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTERNOS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSIÇÃO DE APLICABILIDADE NA UFCG” a ser realizada nos 11 (onze) Centros de Educação que compõem esta universidade, no período compreendido entre 07 de agosto e 11 de setembro de 2017, tendo como pesquisador coordenador o Sr. Cícero Barbosa Alves Neto, mestrando em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Rede PROFIAP/UFCG.

Campina Grande, ____ de _____ de 2017.

Assinatura