

“RECURSOS, CAPACIDADES E DESEMPENHO: Uma análise de uma universidade pública à luz da VBR”

ALEXSANDRO DE SOUSA MÉLO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

CLEICIELE ALBUQUERQUE AUGUSTO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

“RECURSOS, CAPACIDADES E DESEMPENHO: Uma análise de uma universidade pública à luz da VBR”

1.INTRODUÇÃO

Este estudo examina como os recursos e capacidades estratégicos influenciam a atividade de pesquisa científica em instituições públicas de ensino superior, com foco na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras desempenham um papel central no desenvolvimento socioeconômico por meio do ensino, pesquisa e extensão (Bedin & De Faria, 2021). No entanto, o ambiente atual exige adaptação a pressões por inovação, internacionalização e competitividade (MCTIC, 2016; Reghelin, 2022; Varrichio & Rauhen, 2020). Nesse contexto, o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI) atua como pilar fundamental para apoiar a pesquisa nas IES públicas, especialmente por meio dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPGSS) (Condessa & Thielmann, 2023; MCTIC, 2016).

Apesar desse suporte, muitas IES enfrentam dificuldades na gestão de seus recursos estratégicos, o que compromete sua capacidade de produzir conhecimento científico e tecnológico. A UESB, IES pública multicampi criada a partir da integração de instituições anteriores, conta com 24 PPGSS — dos quais 9 foram analisados neste estudo por oferecerem os cursos de Mestrado e Doutorado e por receberem maior investimento. Entre 2019 e 2024, a UESB apresentou desempenho insatisfatório nos indicadores de “pesquisa” e “inovação” do *Ranking* Universitário Folha (RUF)ⁱ (Folha de S. Paulo, 2019a, 2019b, 2023b, 2023c, 2024a, 2024b). Em “pesquisa”, caiu da 76^a posição em 2019 para a 85^a em 2023 e 86^a em 2024. Em “inovação”, subiu da 133^a posição em 2019 para a 89^a em 2023, mas recuou para a 107^a em 2024. Esses resultados refletem dificuldades institucionais em manter um ritmo consistente de produção acadêmica e inovação, apontando para desafios de gestão e uso eficiente de recursos estratégicos.

Enquanto no setor privado a identificação de recursos estratégicos é prática consolidada (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2017; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), no setor público essa tarefa é mais complexa, dada a heterogeneidade organizacional (Matthews & Shulman, 2005; Szymaniec-Mlicka, 2014; Soares & Da Rosa, 2022). Assim, o estudo propõe analisar, à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR) e do modelo VRIO, como os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros impactam a atividade de pesquisa na UESB.

A pesquisa visa preencher uma lacuna teórica quanto à aplicação da VBR no contexto das IES públicas, especialmente no campo da pesquisa científica, bem como a interação entre recursos tangíveis e intangíveis, conforme indicado por Soares e Da Rosa (2022). Do ponto de vista prático, os resultados podem subsidiar políticas institucionais voltadas à alocação estratégica de recursos, fortalecendo a competitividade acadêmica e o desempenho em pesquisa e inovação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR) e o Modelo VRIO

A base teórica deste artigo está ancorada na Visão Baseada em Recursos (VBR), ou *Resource-Based View* (RBV), uma abordagem da administração estratégica que valoriza os recursos e capacidades internos das organizações como fontes fundamentais de vantagem competitiva sustentável. Essa perspectiva busca explicar as diferenças de desempenho entre organizações com base em sua estrutura interna (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2017; De Campos *et al.*, 2019; Junior & Parisotto, 2019; Penrose, 1959; Ribeiro, 2023; Santana & Augusto, 2024; Wernerfelt, 1984).

A VBR ganhou destaque com o trabalho seminal de Wernerfelt (1984) "*A Resource-based View of the Firm*", que introduziu a ideia de que os recursos internos — tangíveis e intangíveis — desempenham papel central na diferenciação estratégica. Os recursos tangíveis, como instalações e equipamentos, são mais facilmente adquiridos no mercado. Já os intangíveis, como conhecimento, reputação, cultura organizacional, patentes e marcas, apresentam alto valor estratégico por serem mais difíceis de imitar ou transferir (Wernerfelt, 1984).

Barney (1991) classificou os recursos organizacionais em três categorias principais: físicos, humanos e organizacionais. Posteriormente, Grant (1991) ampliou essa tipologia ao incluir recursos financeiros, tecnológicos e reputacionais, aprofundando a compreensão da base de recursos estratégicos das organizações, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias de recursos identificados por Barney (1991) e Grant (1991) na VBR.

Categorias	Descrição
Recursos Físicos/ Recursos Tecnológicos	Incluem tecnologia física, equipamentos, maquinários, localização geográfica, instalações, acesso a matéria-prima, etc. Referem-se às inovações e ao desenvolvimento tecnológico que a empresa possui ou desenvolve
Recursos Humanos	Abrangem força de trabalho qualificada, treinamento, experiência,

	relacionamentos entre gestores e trabalhadores, conhecimento, etc.
Recursos Financeiros	Capital, lucros retidos, tipos de crédito, financiamentos, entre outros.
Recursos Organizacionais/ Recursos Reputacionais	Envolvem a estrutura e sistemas formais, relações informais, planejamento, controle, reputação, marca etc. Envolvem a percepção externa da empresa por parte de clientes, fornecedores, etc.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Barney (1991) e Grant (1991).

Em seguida, Barney e Hesterly (2017) revisaram a tipologia de recursos estratégicos, consolidando-os em quatro categorias principais: recursos humanos, físicos, financeiros e organizacionais. Essa classificação busca ampliar a compreensão sobre os ativos que podem gerar vantagem competitiva sustentável para as organizações.

O modelo proposto por Barney (1991) define quatro critérios para que um recurso seja considerado estratégico, reunidos no acrônimo VRIN: valor, raridade, inimitabilidade e não substituíbilidade. Um recurso é valioso quando melhora a eficiência e eficácia organizacional, contribuindo para a lucratividade e ajudando na exploração de oportunidades ou mitigação de ameaças externas. É raro quando não está amplamente disponível, o que confere vantagem competitiva. A inimitabilidade se dá quando os concorrentes têm dificuldade em replicá-lo, seja por fatores históricos, dependência de trajetória, ambiguidade causal, complexidade social ou proteção legal, como patentes. Por fim, um recurso é insubstituível quando não existem alternativas estratégicas que possam desempenhar sua função com igual eficácia (Barney, 1991; Greve, 2020; Ployhart, 2021).

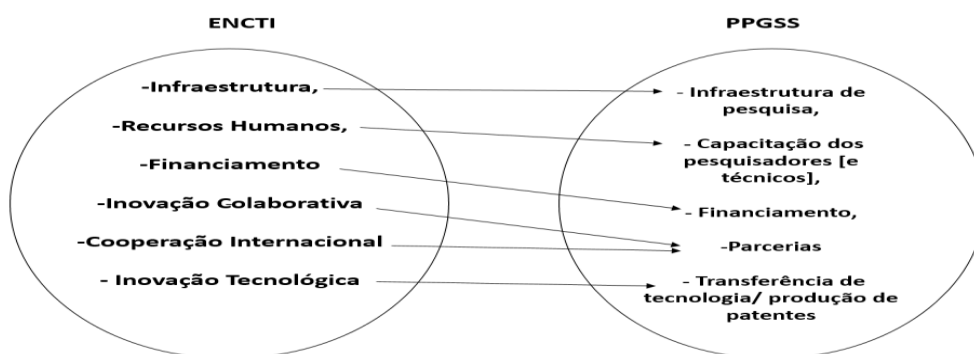
O modelo VRIO, uma evolução do VRIN, introduz o critério "organização" e incorpora a "não substituíbilidade" ao atributo de "inimitabilidade", com o objetivo de aumentar a aplicabilidade e clareza conceitual na análise estratégica (Barney & Hesterly, 2017). O critério "organização" diz respeito à capacidade da instituição de estruturar-se para utilizar seus recursos de forma eficaz. Atualmente, o VRIO é amplamente reconhecido como a principal ferramenta analítica da Visão Baseada em Recursos (VBR), sendo aplicado em diversos contextos organizacionais, tanto no setor privado quanto no público (Andrade *et al.*, 2020; Barney *et al.*, 2021; D’Oria *et al.*, 2021; De Campos *et al.*, 2019; Heinz & Parisotto, 2021; Junior & Parisotto, 2019; Kosiol *et al.*, 2023; Santati *et al.*, 2024; Santana & Augusto, 2024; Soares & Da Rosa, 2022; Zhang *et al.*, 2021). No contexto desta pesquisa, o modelo VRIO foi adotado por sua capacidade de permitir uma análise estruturada e aprofundada dos recursos internos relacionados às atividades de pesquisa nos PPGSS da UESB, contribuindo para uma avaliação estratégica mais precisa e alinhada à realidade da instituição.

Embora originalmente desenvolvida para o setor privado, a VBR foi adaptada ao setor público, incluindo sua aplicação em IES, possibilitando a análise e o aproveitamento estratégico de recursos para melhorar o desempenho institucional (Matthews & Shulman, 2005; Szymaniec-Mlicka, 2014; Soares & Da Rosa, 2022). No contexto público, destaca-se o conceito de “recurso político”, que envolve a capacidade de influência dos gestores sobre atores decisórios por meio de liderança, articulação e vontade política — fatores cruciais para a geração de vantagens competitivas (Soares & Da Rosa, 2021). Em IES públicas, estudos demonstram a relevância da VBR como ferramenta estratégica, enfatizando que a análise interna e o uso eficiente dos recursos institucionais são essenciais para manter a competitividade diante dos desafios do ambiente acadêmico (De Campos *et al.*, 2019; Heinz & Parisotto, 2021; Junior & Parisotto, 2019; Moutinho & Junior, 2021).

2.2 Contexto Geral da Pesquisa Científica no Brasil - Ciência, Tecnologia e Inovação

A pesquisa científica nas IES públicas está intimamente relacionada ao campo da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), considerado essencial para o desenvolvimento acadêmico, econômico e social. No Brasil, o Estado atua como principal agente de fomento à CT&I, especialmente após a Constituição Federal de 1988, que estabeleceu as bases legais para o setor. Desde então, diversos marcos legais foram instituídos, como a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) (MCTIC, 2016; Condessa & Thielmann, 2023; De Almeida *et al.*, 2023; Mazzetti *et al.*, 2020; Muraro & Lucas, 2021; Zucatto & Minuzzi, 2021). A ENCTI, elaborada pelo MCTIC, define diretrizes prioritárias para o fortalecimento da CT&I no país, incluindo inovação em rede colaborativa, financiamento contínuo, qualificação de recursos humanos, cooperação internacional e estímulo à inovação tecnológica. Essas diretrizes estão alinhadas às necessidades dos PPGSS das IES, que dependem de uma base institucional robusta para assegurar qualidade acadêmica e promover avanços científicos e sociais. A Figura 1 ilustra essa correlação entre as diretrizes da ENCTI e os elementos estruturantes do ambiente de pesquisa nos PPGSS.

Figura 1 – Correlação Diretrizes ENCTI e os elementos do ambiente de pesquisa dos PPGSS



Fonte: Elaborado pelos autores.

A criação de um ambiente favorável à pesquisa exige a integração de diversos elementos, como infraestrutura adequada (laboratórios, internet de alta velocidade, bibliotecas atualizadas e espaços colaborativos) (Andrade *et al.*, 2020; MCTIC, 2016; Souza *et al.*, 2020); capacitação contínua de pesquisadores, com programas de formação, mobilidade acadêmica e participação em redes de pesquisa (Brasil, 2016; Gerhart & Feng, 2021; MCTIC, 2016; Peixoto & Luquetti, 2024; Ployhart, 2021); acesso a fontes diversificadas de financiamento (públicas, privadas e alternativas) (De Vasconcelos *et al.*, 2021; Dellagostin, 2021; MCTIC, 2016; Scartassini & De Moura, 2020; Tumenas, 2021); parcerias entre academia, setor produtivo e governo (Brasil, 2004, 2016; Da Silva & Valentim, 2024; Lobato & Kussler, 2023; Moutinho & Junior, 2021; Pazmino, 2021; Storz *et al.*, 2022; V; e mecanismos eficazes de transferência de tecnologia, como NITs, incubadoras, patentes e empreendedorismo acadêmico (Azin *et al.*, 2023; De Almeida *et al.*, 2024; Etzkowitz & Zhou, 2017; Gomes & Kovaleski, 2024; Junior & Baddauy, 2021; Lobato & Kussler, 2023; Quaresma *et al.*, 2024). Esses fatores, quando articulados, fortalecem o ecossistema de pesquisa e impulsionam a produção científica e tecnológica no país.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é uma pesquisa qualitativa, descritiva e transversal, realizada entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025, utilizando fontes primárias e secundárias. As fontes secundárias incluíram documentos institucionais da UESB (como o PDI, resoluções do CONSU e CONSEPE, e relatórios de gestão), além de políticas públicas de CT&I. As fontes primárias consistiram em entrevistas semiestruturadas com sete coordenadores de PPGSS de diferentes áreas (Agronomia, Bioquímica, Enfermagem, Engenharia de Alimentos, Ensino, Linguística e Memória) e com o Pró-Reitor de Pesquisa (PROPPi), selecionados por ofertarem mestrado e doutorado e receberem maiores investimentos. A pesquisa iniciou-se com análise documental e, em seguida, foram coletados dados de campo em um estudo de

caso único sobre a UESB, escolhida por sua relevância regional e pelos desafios apontados no *Ranking RUF* (2019–2024). As entrevistas, majoritariamente presenciais, com duas realizadas via Google Meet, duraram entre 30 e 110 minutos (totalizando 7,7 horas), foram gravadas em áudio e transcritas no Microsoft Word, mediante autorização institucional e consentimento dos participantes, conforme detalhado na Tabela 2.

Tabela 2: Perfil dos entrevistados PPGSS

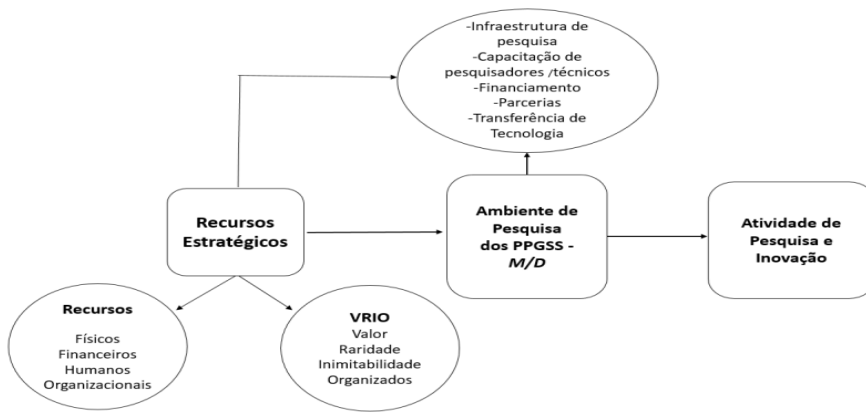
CARGO	GÊNERO	TEMPO DE PERMANÊNCIA NO CARGO	TIPO DE ENTREVISTA	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
Coordenador PPG Agronomia	Masculino	9 meses	Presencial	40 minutos
Vice Coordenador Linguística	Feminino	8 anos	Presencial	58 minutos
Coordenador Bioquímica	Feminino	7 anos	Presencial	55 minutos
Coordenador Eng. Alimentos	Masculino	8 anos	Virtual	60 minutos
Coordenador Enfermagem	Masculino	4 anos	Virtual	30 minutos
Coordenador Ensino	Masculino	6 anos	Presencial	55 minutos
Coordenador Memória	Feminino	5 anos	Presencial	55 minutos
Pró-Reitor	Masculino	7 anos	Presencial	110 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários coletados.

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), a qual se desenvolve em três fases principais: pré-análise, exploração do material e interpretação/inferência. O material coletado foi analisado de forma detalhada, guiando-se pelas categorias de análise previamente definidas a partir da revisão da literatura, apresentadas na Figura 2.

As categorias adotadas foram: (1) Recursos estratégicos, divididos nas subcategorias: a) recursos físicos; b) recursos humanos; c) recursos organizacionais; d) recursos financeiros; e) recursos valiosos; f) recursos raros; g) recursos inimitáveis; h) recursos organizados. (2) Ambiente de pesquisa dos programas de pós-graduação estudados, dividido nas seguintes subcategorias: a) infraestrutura; b) capacitação de pesquisadores/técnicos; c) financiamento; d) parcerias; e) transferência tecnológica e (3) Atividade da pesquisa e inovação da UESB propriamente dita, organizando o roteiro de entrevistas para coordenadores/pró-reitor e a discussão dos resultados obtidos. As informações obtidas foram analisadas interpretativamente com o apoio da análise de conteúdo de forma manual, guiadas pelo objetivo do estudo, referencial teórico e categorias previamente estabelecidas, com o objetivo de fundamentar as conclusões (Figura 2).

Figura 2 – Categorias de análise



Fonte: Elaborado pelos autores

O esquema de análise exposto na Figura 2 propõe que os recursos estratégicos influenciam o ambiente de pesquisa e o desempenho dos PPGSS da UESB, que, por sua vez, influencia a atividade da pesquisa científica como um todo na instituição, e, conseqüentemente, sua competitividade.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar de que forma os recursos e capacidades disponíveis nos PPGSS da UESB influenciam a atividade de pesquisa científica, constatou-se que tais condições parecem impactar diretamente na eficiência, qualidade e competitividade das pesquisas desenvolvidas. Com base na VBR e no modelo VRIO, investigou-se como esses elementos podem representar fontes de vantagens competitivas ou barreiras ao avanço da pesquisa e inovação. As entrevistas permitiram identificar os principais recursos do ambiente de pesquisa, incluindo infraestrutura (laboratórios, bibliotecas, T.I., bases de dados e espaços de trabalho), qualificação do corpo docente e técnico, acesso a financiamento, parcerias institucionais e mecanismos de transferência de tecnologia. Além disso, foi considerado o recurso político presente na instituição, conforme proposto do Soares & da Rosa (2021).

A UESB conta com laboratórios multiusuários registrados na Plataforma Nacional de Infraestrutura de Pesquisa (PNIPE/MCTI), considerados valiosos pelo modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2017), sendo fonte de vantagem competitiva, ainda que transitória, por sua raridade em instituições semelhantes (Junior & Parisotto, 2019; Andrade *et al.*, 2020; Barney *et al.*, 2021; Heinz & Parisotto, 2021; Kosiol *et al.*, 2023). Contudo, as entrevistas revelaram que limitações estruturais, como improvisações nos laboratórios e carência de técnicos qualificados, reduzem seu valor estratégico, alinhando-se às conclusões de Souza *et al.* (2020).

Deficiências em bibliotecas, bases de dados e espaços de estudo foram apontadas, com iniciativas alternativas como bibliotecas virtuais desenvolvidas por docentes. O Portal de Periódicos da CAPES é amplamente utilizado, embora seu acesso seja dificultado por entraves tecnológicos, como a ausência da UESB no sistema CAFe e a instabilidade do sistema VPN. A Coordenação de Bioquímica, por exemplo, também apontou baixa divulgação das bases e falta de capacitação, sendo a principal demanda o fortalecimento da infraestrutura tecnológica e capacitação para uso eficiente dos recursos digitais.

A infraestrutura de T.I., embora considerada valiosa pelos entrevistados, de acordo com o modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2017), é considerada um dos maiores entraves pelos coordenadores, impactando negativamente a gestão dos programas e a realização de atividades remotas. A ausência de *softwares* especializados, bases de dados internacionais e equipamentos adequados limita áreas que exigem maior capacidade computacional. Soluções paliativas, como a contratação de internet pelos próprios docentes, não resolvem a precariedade, que afeta o vínculo institucional e a produtividade, segundo o coordenador do PPGSS de Ensino.

Quanto aos espaços de trabalho (salas de aula, de defesa de dissertações/teses, gabinetes para professores, ambientes para orientação), embora considerados valiosos, são insuficientes, comprometendo atividades como defesas e orientações. Conflitos de agenda e a divisão de gabinetes entre docentes foram relatados, assim como a iniciativa de estudantes para equipar salas de estudo com ar condicionado e internet. A construção de um novo prédio da pós-graduação em Vitória da Conquista, prevista para o final de 2025, é vista como um avanço.

O corpo docente é reconhecido como um recurso intangível estratégico (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), considerado valioso, raro e difícil de imitar (Barney & Hesterly, 2017), sendo essencial para pesquisa e orientação. A atuação em grupos de pesquisa registrados no CNPq fortalece a competitividade institucional (De Campos *et al.*, 2019; Junior & Parisotto, 2019; Lobato & Kussler, 2023), mas a sobrecarga de trabalho com a graduação limita sua produtividade (Souza *et al.*, 2020).

Os técnicos especializados, recursos híbridos de natureza tangível e intangível (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), foram considerados valiosos e raros (Barney & Hesterly, 2017), mas sua escassez e a falta de capacitação na UESB prejudicam a pesquisa, ao sobrecarregar docentes e estudantes com funções técnicas e comprometer a eficiência científica. Essa carência revela uma fragilidade no recurso político institucional, definido como a capacidade de influência da universidade sobre os processos decisórios

(Soares & Rosa, 2021). A dificuldade da UESB em viabilizar concursos para técnicos evidencia limitações na articulação com o Governo Estadual, agravadas pela ausência de uma agenda coordenada com os Poderes Executivo e Legislativo. Diferentemente de outras universidades que utilizam relações políticas para garantir recursos humanos, a UESB enfrenta uma desvantagem estrutural que afeta diretamente sua competitividade acadêmica.

O financiamento constitui um recurso tangível (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) essencial para a execução de projetos, aquisição de materiais, participação em eventos científicos, entre outras atividades fundamentais para o desenvolvimento acadêmico; (Scartassini; De Moura, 2020; De Vasconcelos *et al.*, 2021; Tumenas, 2021). Observou-se que a UESB dispõe de editais internos, como os “Auxílios” (AUXPPG, AUXPPI, AUXPQ/INFRA) ⁱⁱ, que estimulam a produção científica, o que representa um diferencial competitivo frente a outras IES do país. Além disso, os pesquisadores da universidade têm conseguido captar recursos junto a agências de fomento como CAPES, CNPq e FINEP, fortalecendo suas atividades de pesquisa. O financiamento interno foi considerado pelos coordenadores como um recurso valioso, raro, custoso de imitar e organizado, de acordo com o modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2017). No entanto, a gestão financeira desses recursos apresenta entraves burocráticos que afetam coordenadores e docentes, podendo causar atrasos na execução de projetos e dificultar o uso eficiente dos fundos disponíveis. Soma-se a isso a escassez de técnicos capacitados para atuar na área de gestão de recursos e projetos, o que sobrecarrega os professores com tarefas administrativas que fogem à sua expertise, comprometendo a efetividade dos programas.

As parcerias são recursos intangíveis que promovem inovação e intercâmbio (Barney, 1991; Varrichio & Rauen, 2020; Moutinho & Junior, 2021), e a UESB mantém colaborações nacionais e avança em articulações internacionais, agregando valor e raridade (Barney & Hesterly, 2017). Contudo, a interação com o setor produtivo ainda é frágil, com baixa receptividade das empresas, dificultando o desenvolvimento de inovações conjuntas (Moutinho & Junior, 2021). A consolidação das parcerias ainda depende da iniciativa individual dos docentes, embora ações como a criação da ARINT (Assessoria de Relações Internacionais) e a adesão ao GCUB (Grupo de Colaboração Internacional de Universidades Brasileiras) estejam fortalecendo essas relações.

A inovação científica, recurso intangível de alto valor (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), encontra respaldo em laboratórios multiusuários que viabilizam pesquisas aplicadas. No entanto, o baixo número de patentes e a estrutura ainda incipiente do NIT (Núcleo de Inovação Tecnológica) limitam a transformação do conhecimento em

produtos e serviços (Etzkowitz & Zhou, 2017; Junior & Baddauy, 2021; Azin *et al.*, 2023; Gomes & Kovaleski, 2024; De Almeida *et al.*, 2024; Quaresma *et al.*, 2024).

Assim sendo, apesar do potencial competitivo representado por docentes qualificados, editais internos e laboratórios estruturados, a análise sob a ótica da VBR e do modelo VRIO mostra que deficiências em infraestrutura física e tecnológica, escassez de técnicos, entraves de gestão e fragilidade política parecem comprometer a efetividade da produção científica na UESB. Superar essas limitações estruturais e fortalecer as capacidades organizacionais é essencial para consolidar um ambiente de pesquisa mais competitivo e inovador. A Tabela 3 resume os principais entraves nos recursos e capacidades observados pelos coordenadores entrevistados neste trabalho.

Tabela 3 - Principais deficiências nos recursos apontados pelos coordenadores que afetam a atividade de pesquisa científica na UESB.

RECURSOS	LIMITAÇÕES APONTADAS	IMPLICAÇÕES NEGATIVAS
Recursos Humanos	Insuficiência de técnicos qualificados para laboratórios	-Sobrecarga de atividades para professores e alunos.
	Insuficiência de técnicos qualificados para suporte administrativo/ burocrático	-Sobrecarga de atividades burocráticas para professores
	Parcerias com IES de maneira não formalizada	-Gerar insegurança jurídica, dificultar o acesso a financiamentos, comprometer a continuidade das atividades conjuntas.
Recursos Físicos	T.I Ineficiente	-Problemas recorrentes com a internet afetam o uso dos sistemas administrativos, acesso a bases de dados, pesquisas, aulas remotas, reuniões, etc. -Ausência de softwares especializados compromete pesquisas avançadas, -Instabilidade da conexão força coordenadores e professores e alunos a trabalharem de casa, enfraquecendo o vínculo institucional e a colaboração acadêmica
	Acesso ineficiente à bases de dados	-A falta de adesão da UESB ao sistema CAFe da CAPES e outros periódicos científicos digitais é apontada como um obstáculo
	Espaços de trabalho insuficientes (salas de aula/ defesa; escritórios/ gabinetes)	-Ausência de espaços adequados comprometem atividades acadêmicas, como orientações, reuniões, defesas, etc.
Recursos Financeiros	Burocracia na gestão financeira de projetos de pesquisa	- Sobrecarga de professores em atividades aos quais não são especializados
	T.T Insipiente (NIT em estágio inicial)	- Limita a inovação, reduz o impacto socioeconômico das pesquisas, dificulta uma possível captação de recursos externos.
Recursos Organizacionais	Sobrecarga com demandas da graduação comprometem a dedicação dos docentes à atividade de pesquisa e pós-graduação	-Compromete a qualidade e a continuidade das pesquisas e da orientação na pós-graduação, prejudicando o avanço acadêmico e científico.
	Insuficiência dos cargos e salários de gerência para técnicos	- Resulta em desmotivação, alta rotatividade e dificuldades na gestão eficiente de projetos e recursos.
	Fragmentação excessiva de responsabilidades nos diversos setores da UESB	-Leva à falta de coordenação, dificuldade na tomada de decisões eficazes.
	Falta de um modelo organizacional claro e organograma definido na UESB	-Gera confusão nas responsabilidades, prejudicando a eficiência e a comunicação interna.

	Necessidade de regras de <i>compliance</i> definidas para a UESB	- A ausência de regras de <i>compliance</i> pode resultar em falhas na gestão, comprometendo a transparência e a conformidade com as normas internas e externas.
	Definição de metas e avaliação de desempenho	-Pode levar à falta de direcionamento e à dificuldade em medir e melhorar a eficiência organizacional
	Remuneração precarizada para docentes e técnicos	- Resulta em desmotivação, redução da qualidade no trabalho e aumento da rotatividade.
	Falta de remuneração para atividades específicas (Bancas de mestrado e Doutorado) sem reconhecimento financeiro ou no PIT(Plano Individual de Trabalho)	-Implica em desvalorização do trabalho acadêmico e à sobrecarga dos docentes
	Utilização de funcionários terceirizados assumindo responsabilidades de funcionários efetivos	-Compromete a qualidade e a continuidade dos serviços e gera insegurança nas funções desempenhadas
	Coordenadores não familiarizados com sistemas de controle	-Pode implicar na dificuldade na gestão eficiente dos processos, resultando em falhas na tomada de decisões e no acompanhamento de metas
Recurso Político	Ausência de poder de influência junto ao Governo do Estado para ampliação do quadro técnico efetivo	- Defasagem do quadro técnico efetivo especializado e conseqüentemente, sobrecarga funcional docente e não utilização eficiente dos demais ativos existentes

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa de campo.

O estudo aponta que as limitações nos recursos e capacidades da UESB parecem impactar negativamente sua produção científica, reduzindo a produtividade, a inovação e os efeitos sociais e econômicos das pesquisas. Esse cenário desfavorável acaba por se refletir no desempenho da universidade em *rankings* de competitividade acadêmica, como o RUF.

Por outro lado, as entrevistas revelaram indícios de que a UESB desenvolve mecanismos de aprendizado institucional, evidenciados pela adaptação a novos modelos de avaliação da CAPES, reorganizações internas, capacitação de coordenadores e respostas proativas a exigências externas (como CAPES e TCE). Esses elementos indicam que a capacidade de aprendizagem institucional pode ser um recurso estratégico ainda pouco explorado na literatura que aplica a VBR ao setor público. Segundo o modelo VRIO, tal capacidade é valiosa por permitir adaptação a pressões externas, rara entre instituições similares, difícil de imitar por estar vinculada à cultura e às rotinas organizacionais, e potencialmente organizada, caso seja sistematizada por meio de políticas internas. Assim, este estudo propõe ampliar o escopo analítico da VBR ao reconhecer o aprendizado institucional como uma fonte estratégica de diferenciação e resiliência no setor público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou como os recursos e capacidades estratégicos influenciam as atividades de pesquisa científica na UESB, à luz da VBR. A análise, centrada nos PPGSS, baseou-se em entrevistas com coordenadores e pró-reitor de pesquisa da PROPPI, além de documentos institucionais.

Os resultados apontam que as condições atuais dos recursos disponíveis transmitem uma percepção de que estas impactam de maneira significativa e negativamente o desempenho da universidade, em razão de deficiências estruturais (como a escassez de técnicos especializados, infraestrutura de T.I. precária, limitação de acesso a bases científicas e falta de espaços adequados) e entraves organizacionais (incluindo burocracia excessiva e ausência de um modelo de gestão claro). Tais fragilidades parecem comprometer a qualidade da produção científica e inovativa, dificultam colaborações internacionais e limitam a captação de recursos, refletindo-se em baixos indicadores de desempenho, como publicações de impacto e registros de patentes., expresso em *rankings* universitários. Para reverter esse cenário, são necessários investimentos em infraestrutura e uma gestão estratégica que priorize a integração de recursos, o fortalecimento de redes colaborativas e a modernização dos processos de inovação.

O estudo contribui teoricamente para a literatura em gestão universitária e para a VBR ao evidenciar a governança como um recurso intangível estratégico, destacando que a limitada capacidade da UESB de influenciar decisões políticas estaduais, especialmente em relação à realização de concursos para técnicos efetivos, compromete o aproveitamento de seus ativos estratégicos. Além disso, propõe a capacidade de aprendizagem institucional como um recurso estratégico ainda pouco explorado na aplicação da abordagem VBR ao setor público. A pesquisa identifica sinais dessa capacidade na UESB, como a adaptação a novos modelos de avaliação, reorganizações internas, capacitação de gestores e respostas proativas a exigências externas. De acordo com os critérios VRIO, essa capacidade é valiosa, rara, difícil de imitar e com potencial organizacional, caso seja formalmente institucionalizada. Assim, o estudo amplia o escopo analítico da VBR ao reconhecer o aprendizado institucional como uma fonte relevante de diferenciação e resiliência organizacional nas instituições públicas.

No campo prático, os resultados oferecem subsídios importantes para a formulação de políticas internas que visem otimizar o uso dos recursos disponíveis, fortalecer a cultura de pesquisa e inovação, institucionalizar parcerias estratégicas, modernizar os processos de gestão e melhorar a infraestrutura de suporte à pesquisa e inovação. A valorização do financiamento interno e o fortalecimento das redes de colaboração científica aparecem como elementos-chave para o avanço da UESB em direção a uma posição mais relevante no cenário acadêmico e científico regional e nacional a ser expresso futuramente em *rankings* universitários.

As limitações do estudo incluem a amostra restrita a sete dos nove PPGSS da UESB, que restringe a abrangência das percepções coletadas, o foco exclusivo em programas *stricto*

sensu, sem incluir programas *lato sensu* nem de iniciação científica, e o uso de dados qualitativos baseados na percepção dos respondentes. Ainda assim, os achados abrem espaço para futuras pesquisas comparativas com outras IES públicas, análises quantitativas do impacto dos recursos estratégicos sobre a produção científica, e investigações sobre os efeitos das políticas públicas de CT&I no desempenho das IES.

Referências

- Andrade, E. F. S., de Oliveira Lobato, J., Maccari, E. A., & Mazieri, M. R. (2020). A alocação estratégica de recursos institucionais para a pós-graduação *stricto sensu* e o desempenho dos programas na avaliação Capes: um estudo em universidades federais. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(1), 175-202. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i1.444>
- Azin, D. G., de Carvalho, J. M., & da Silveira Cavalcante, T. (2023). O acordo de parceria para pesquisa, desenvolvimento e inovação como mecanismo estratégico de interação entre a universidade e as empresas. *P2P e Inovação*, 10(1), 127-154. <https://doi.org/10.21728/p2p.202310Xn1.p127-154>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (70ª ed.). Edições.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(01), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2017). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos* (5ª ed.). Pearson Education do Brasil.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Bedin, É. P., & de Faria, L. C. (2021). Integração entre as dimensões da sustentabilidade e a atividade-fim das IES brasileiras. *Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)*, 16(6), 83-103.
- Brasil. (2004). *Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004: Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm
- Brasil. (2016). *Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016: Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973/2004*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm
- Condessa, M. S., & Thielmann, R. (2023). Análise dos resultados das ações de formação e capacitação de recursos humanos estabelecidas na estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação 2012–2015. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(4), 5673-5696. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2014>
- de Almeida, C. R., Guarda, E. A., & da Rocha, S. M. (2023). Diretrizes para o desenvolvimento: competências científicas e persistência das assimetrias regionais e CT&I no Brasil. *Revista de Políticas Públicas*, 27(1), 379-396. <https://doi.org/10.18764/2178-2865.v27n1.2023.22>
- de Campos, S. R. M., Henriques, R., & Yanaze, M. H. (2019). Knowledge Discovery through higher education census data. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119742. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119742>

Dellagostin, O. A. (2021). Análise do fomento à pesquisa no país e a contribuição das agências federais e estaduais: Estamos enfrentando uma severa crise no financiamento da pesquisa científica em nosso país. *Inovação & Desenvolvimento: A Revista da FACEPE*, 1(6), 06-12. Edição v. 1 n. 6 (2021): Os Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia Como Política Pública

de Vasconcelos, P. F., Teles, M. F., Paiva, J. A. C., Vilela, A. B. A., & Yarid, S. D. (2021). Financiamento da pesquisa no Brasil ao longo de dez anos. *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 21258-21271. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-032>

D'Oria, L., Crook, T. R., Ketchen, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The evolution of resource-based inquiry: A review and Meta-analytic integration of the strategic resources–actions–performance path way. *Journal of Management*, 47(6), 1383–1429. <https://doi.org/10.1177/0149206321994182>

Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos avançados*, 31, 23-48. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>

Folha de S. Paulo. (2019a). *RUF 2019 – Ranking Universitário Folha – Pesquisa*. <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/pesquisa/>

Folha de S. Paulo. (2019b). *RUF 2019 – Ranking Universitário Folha – Inovação*. <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/inovacao/>

Folha de S. Paulo. (2023a). *RUF 2023 – Como é feito o Ranking Universitário Folha*. <https://ruf.folha.uol.com.br/2023/noticias/como-e-feito-o-ranking-universitario-folha.shtml>

Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of management*, 47(7), 1796-1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>

Gomes, M. A. S., & Kovaleski, J. L. (2024). *Políticas de ciência e tecnologia e a relação universidade-empresa-governo: uma abordagem sobre transferência de tecnologia*. AYA Editora.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

Greve, H. R. (2020). The resource-based View and learning theory: Overlaps, differences, and a shared future. *Journal of Management*, 47(7), 1720–1733. <https://doi.org/10.1177/0149206320967732>

Heinz, D., & Parisotto, I. R. S. (2023). Conhece-te a ti mesmo: identificando recursos estratégicos para instituições de ensino superior. *Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa*, 11(2). Recuperado de <https://publicacoes.unigranrio.edu.br/amp/article/view/7942>

Junior, M. C. L., & de Souza Baddauy, L. (2021). Política de Inovação, Proteção do Conhecimento e Empreendedorismo: um estudo da relação entre a Universidade Estadual de Londrina e o setor produtivo. *Cadernos de Prospecção*, 14(2), 430-430.

Junior, V. S., & dos Santos Parisotto, I. R. (2019). Financiamento à pesquisa: a vantagem competitiva analisada sob a ótica da Visão Baseada em Recursos. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 12(3), 235-256. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p235>

Lobato, A. O. C., & Kussler, R. C. (2023). A transferência de tecnologia entre universidade pública e empresa: uma alternativa para o financiamento das pesquisas científicas. *Campos Neutrais-Revista Latino-Americana de Relações Internacionais*, 5(2), 76-99. <https://doi.org/10.14295/rcn.v5i2.15761>

Matthews, J., & Shulman, A. D. (2005). Competitive advantage in public-sector organizations: explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox. *Journal of Business Research*, 58(2), 232-240. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00498-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00498-8)

Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. (2016). *Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) 2016–2022*. <https://www.gov.br/mcti/pt-br/assuntos/estrategia-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao>

Moutinho, J. A. & Junior, R. R. (2021). University research centers: research environment characterization. *Cadernos EBAPE. BR*, 19(4), 887-900. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200178>

Muraro, L. G., & Castro-Lucas, C. (2021). Os Desafios da estratégia nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação–ENCTI 2016/2022: Federalismo e Política Pública de CT&I no Brasil. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, 6(1), 04-30. <https://doi.org/10.36942/reni.v6i1.432>

Pazmino, A. V. (2021). Panorama de ações de inovação nas universidades Brasileiras. *Gestão e Regionalidade*, 37(112), 85-100. <https://doi.org/10.13037/gr.vol37n112.6207>

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

Ployhart, R. E. (2021). Resources for what? understanding performance in the resource-based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771–1786. <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>

Quaresma, F., Córdula, L., Pontes-Silva, A., Schott, E., dos Santos, L. L., & Júnior, F. G. R. P. (2024). Modelos de Hélices Tripla, Quadrupla e Quintupla: O papel das universidades.

Reghelin, M. L. G. (2022). A inovação e as universidades públicas federais. *P2P E INOVAÇÃO*, 9(1), 104-120. <https://doi.org/10.21721/p2p.2022v9n1.p104-120>

Ribeiro, H. C. M. (2023). Modelo VRIO: análise de sua produção científica. *Revista Pretexto*, 24(1). Edição v. 24 n. 1 (2023): Vol.24, No 1 - janeiro a março 2023. [v. 24 n. 1 \(2023\): Vol.24, No 1 - janeiro a março 2023](https://doi.org/10.21721/p2p.2022v9n1.p104-120)

Santana, A. C. S., & Augusto, C. A. Strategic resources: a study in the wine production chain of fine in Paraná. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 1, p. 1-34, e24941, Jan./Apr. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.24941>

Santati, P., Perizade, B., & Widiyanti, M. (2024). Intellectual Capital For Higher Education Competitiveness. *KnE Social Sciences*, 489-502. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i14.16120>

Scartassini, V. B., & de Moura, A. M. M. (2020). O financiamento público de pesquisas brasileiras: uma análise da produção científica indexada na Web of Science. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 11(1), 33-51. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v11i1p33-51>

Soares, C., & da Rosa, F. S. (2021). Recursos estratégicos e vantagens competitivas na gestão pública municipal: um estudo a partir da percepção de agentes públicos com base na resource based-view. *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 71-102. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.34592.71-102>

Soares, C. S. & da Rosa, F.S. (2022). Aplicação da Resource-Based View no Setor Público: Oportunidades de Pesquisa com Base em um Fragmento da Literatura no Contexto Internacional. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, 12(1). <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4382>

Souza, D. L. D., Zambalde, A. L., Mesquita, D. L., Souza, T. A. D., & Silva, N. L. C. D. (2020). A perspectiva dos pesquisadores sobre os desafios da pesquisa no Brasil. *Educação e Pesquisa*, 46, e221628. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202046221628>

Storz, C., Tem Brink, T., & Zou, N. (2022). Innovation in emerging economies: How do university-industry linkages and public procurement matter for small businesses?. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1439-1480. <https://doi.org/10.1007/s10490-02-109763-z>

Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Resource-based view in strategic management of public organizations-are view of the literature. *Management*, 18(2), 19.

Tumenas, F. (2021). Financiamento das universidades líderes nos rankings internacionais, um caminho para as universidades públicas brasileiras? *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 26, 270-287. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100015>

Varrichio, P. C. & Rauen, C. V (2020). Promoção à inovação por meio das políticas institucionais nas Universidades brasileiras: uma reflexão sobre as iniciativas aprovadas entre 2016 e 2020. *Textos de Economia*, 23(2), 1-28. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8085.2020.e67407>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Zhang, Y., Hou, Z., Yang, F., Yang, M. M., & Wang, Z. (2021). Discovering the evolution of resource-based theory: Science mapping based on bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 137, 500-516. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.055>

Zucatto, L.C., & Minuzzi, R.C. (2021). Políticas Públicas de Fomento à CT&I: Uma Análise do Alinhamento entre os Projetos de Pesquisa da UFSM e a Estratégia Nacional de CT&I. *Revista de Administração da UNIMEP*, 19(5).IS 1679-5350 AND VI 19 AND IP 5 AND DT 2021

Notas

ⁱ *Ranking* Universitário Folha (RUF), que avalia anualmente 203 universidades brasileiras com base nos aspectos: pesquisa, ensino, mercado, internacionalização e inovação. No quesito “pesquisa”, avalia a produção científica das instituições, utilizando indicadores como número de artigos publicados, número de citações por docente, publicações em revistas nacionais, recursos captados e bolsistas CNPq. No quesito “inovação”, considera a quantidade de patentes registradas pelas universidades ao longo de um período específico junto ao INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial e artigos publicados em colaboração com empresas (**FOLHA DE S. PAULO. 2023a**).

ⁱⁱ Instituído pela Resolução CONSU nº 07/2018, o AUXPPG - Programa Interno de Auxílio Financeiro aos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* tem a finalidade de apoiar as ações desenvolvidas pelos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPGSS) da UESB, acadêmicos, profissionais e em rede, com periodicidade anual. Destina-se ao financiamento de despesas de custeio/correntes com vistas a promover o desenvolvimento contínuo e regular, auxiliando para que os PPGSS da UESB obtenham resultados acadêmicos de características científicas, tecnológicas, filosóficas, artísticas e culturais.

O AUXPQ/Infra – (RESOLUÇÃO CONSU Nº 05/2023) Programa Institucional de Apoio à Infraestrutura de Pesquisa e Inovação Tecnológica da UESB. Destina-se ao financiamento de propostas, elaboradas por pesquisadores da instituição, que demonstrem a capacidade de promoção do desenvolvimento e da qualidade das atividades de pesquisa que demandam estrutura laboratorial, equipamentos e acervos especiais necessários à agenda de pesquisa e inovação da UESB

O AUXPPI – (Resolução Consu nº008/2018) - Programa Interno de Auxílio Financeiro a Projetos de Pesquisa e Inovação (AuxPPI), coordenado pela PROPPI, através de Termos de Outorga concedidos aos coordenadores das PGSS UESB.