

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: Athena - Laboratório de estudos em organizações,
inovação e colaboração**

**ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS
INTERNACIONAIS EM INSTITUIÇÕES DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA: UMA
PROPOSTA APLICADA AOS INSTITUTOS SENAI DE SANTA CATARINA**

11420183931

Florianópolis

2026

PROPOSTA: ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS INTERNACIONAIS EM INSTITUIÇÕES DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA: UMA PROPOSTA APLICADA AOS INSTITUTOS SENAI DE SANTA CATARINA

1. INTRODUÇÃO

A Lei nº 13.243/2016, conhecida como Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, estabeleceu novos instrumentos para o fortalecimento da pesquisa científica, do desenvolvimento tecnológico e da inovação no Brasil. Posteriormente, o Decreto nº 9.283 ampliou as possibilidades de operacionalização desse marco, consolidando mecanismos como a atuação das Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs), a ampliação do acesso a instrumentos de fomento e a flexibilização de processos para contratação de soluções inovadoras.

Nesse contexto, o fortalecimento da ciência, tecnologia e inovação passa a depender não apenas da existência de instrumentos normativos, mas da capacidade institucional de mobilizar recursos e articular parcerias em ambientes cada vez mais complexos e globalizados. Conforme apontam Garcia, Lacerda e Zanotti (2022), a inovação está diretamente associada à geração de conhecimento e ao desenvolvimento econômico e social, sendo impulsionada por investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

A ampliação das possibilidades de financiamento, especialmente no âmbito internacional, insere as ICTs brasileiras em um cenário de maior competitividade e interdependência. A cooperação entre instituições e o acesso a fontes externas de fomento tornam-se elementos centrais para a consolidação de capacidades inovativas, uma vez que, conforme destacam Gordon e Stallivieri (2019), os processos colaborativos contribuem para a construção cumulativa do conhecimento e para o fortalecimento dos sistemas de inovação.

Entretanto, apesar da ampliação dessas oportunidades, o acesso a fontes internacionais de financiamento ainda representa um desafio significativo para as ICTs. A descentralização das informações, a complexidade dos editais e as exigências técnicas e linguísticas dificultam a estruturação de processos contínuos e estratégicos de captação de recursos. Soma-se a isso a ausência de mecanismos institucionais integradores que sistematizam e organizam o acesso a essas oportunidades de forma coordenada.

Nesse sentido, observa-se uma lacuna não apenas operacional, mas também analítica, relacionada à ausência de modelos estruturados que orientem a atuação das ICTs na captação de recursos internacionais. Embora existam avanços no campo das políticas de inovação e no fortalecimento institucional dessas organizações, ainda são limitadas as abordagens que integram, de forma sistemática, os desafios, as estratégias e os processos organizacionais envolvidos na captação de recursos em contextos internacionais.

Diante desse cenário, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: como as Instituições de Ciência e Tecnologia estruturam seus processos de captação de recursos internacionais diante da descentralização das fontes de fomento e da ausência de mecanismos integradores?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar os desafios e as estratégias adotadas por Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) no processo de captação de recursos internacionais e, a partir dessa análise, propor um *framework* de estruturação de processos institucionais voltado à identificação, articulação e gestão dessas oportunidades. Como recorte empírico, a pesquisa terá como foco a área de captação de recursos dos Institutos SENAI de Santa Catarina.

2. JUSTIFICATIVA

A presente proposta de pesquisa assume relevância no contexto do fortalecimento do sistema de ciência, tecnologia e inovação no Brasil, especialmente no que se refere à ampliação da capacidade das Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) de acessar fontes de fomento internacionais. Em um cenário marcado pela crescente complexidade dos desafios tecnológicos e pela necessidade de inserção em redes globais de inovação, a diversificação das fontes de financiamento torna-se estratégica para a sustentabilidade e expansão das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), tanto em nível nacional quanto estadual.

Apesar dos avanços promovidos pelo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, o acesso a recursos internacionais ainda representa um desafio para as ICTs brasileiras. A dispersão das informações, a complexidade dos editais e as exigências técnicas e linguísticas dificultam a estruturação de processos contínuos e eficientes de captação, limitando a inserção dessas instituições em programas internacionais e reduzindo a previsibilidade na identificação de oportunidades aderentes às estratégias institucionais.

Do ponto de vista aplicado, a relevância da pesquisa se evidencia na necessidade de qualificar a atuação da área de captação de recursos dos Institutos SENAI de Santa Catarina, inserida no Escritório de Projetos (PMO), onde a captação exerce papel estratégico ao viabilizar financeiramente iniciativas alinhadas aos objetivos institucionais. A ausência de sistematização das fontes de fomento internacional, aliada à dispersão das informações, resulta em buscas manuais recorrentes, elevado tempo de triagem e análise e atuação predominantemente reativa, com baixa visibilidade sobre oportunidades efetivamente aderentes à estratégia organizacional. Como consequência, observa-se o direcionamento de esforços para oportunidades desalinhadas, comprometendo a eficiência do processo de captação.

Nesse contexto, justifica-se a proposição de um mecanismo estruturado que permita centralizar, organizar e direcionar as informações sobre fontes de fomento internacional, possibilitando uma atuação mais estratégica, orientada e alinhada às prioridades institucionais. Ao promover maior foco e previsibilidade, a proposta contribui para o fortalecimento da função da captação de recursos e para o aprimoramento do alinhamento entre projetos e objetivos organizacionais, em consonância com as boas práticas de gestão de projetos.

A proposta está diretamente alinhada à atuação profissional da pesquisadora na área de captação de recursos dos Institutos SENAI de Santa Catarina, onde é responsável pela prospecção e análise de fontes de fomento internacionais, verificação de elegibilidade institucional, apoio à estruturação de propostas e acompanhamento da execução dos projetos aprovados. Sua trajetória na área de gestão de projetos, incluindo experiências com financiamento internacional, confere base prática para a compreensão das dinâmicas desses mecanismos e das lacunas existentes nos processos de captação. Nesse sentido, a pesquisa se justifica pela necessidade de qualificar essa atuação, tornando-a mais direcionada e estratégica frente à crescente complexidade das oportunidades internacionais.

Adicionalmente, observa-se que o acesso a recursos internacionais frequentemente ocorre por meio de arranjos institucionais que envolvem parcerias e mecanismos de cofinanciamento, incluindo as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs), evidenciando a importância desses atores no ecossistema de inovação. Ao mesmo tempo, torna-se relevante ampliar a capacidade institucional de identificação e acesso direto a oportunidades internacionais. Assim, a proposição de um *framework* estruturado contribui para otimizar os processos de captação, fortalecer a

atuação estratégica da área e ampliar a inserção institucional em programas globais de financiamento.

Por fim, destaca-se o potencial de replicabilidade da proposta em outras Instituições de Ciência e Tecnologia, especialmente no contexto catarinense, contribuindo para o aprimoramento das práticas de captação de recursos e para o fortalecimento da articulação entre financiamento e estratégia organizacional. Ao oferecer uma abordagem aplicada e alinhada à realidade institucional, a pesquisa busca não apenas compreender o fenômeno, mas gerar contribuição prática para a gestão da inovação.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Ecossistemas de Inovação e a Estratégia de Internacionalização do Fomento

A consolidação do sistema de ciência, tecnologia e inovação no Brasil, impulsionada pelo Marco Legal (Lei nº 13.243/2016), exige que as Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) atuem de forma integrada em ecossistemas de inovação cada vez mais complexos e interdependentes. Nesse cenário, a inovação deixa de ser compreendida como um esforço isolado e passa a assumir caráter sistêmico, envolvendo múltiplos atores e fluxos contínuos de conhecimento.

A abordagem da inovação aberta contribui para essa compreensão ao evidenciar a ampliação das fronteiras organizacionais. Marques et al. (2020, p. 3) destacam que “a inovação aberta pressupõe que as empresas podem e devem usar ideias externas, bem como ideias internas, para avançar em suas tecnologias”, reforçando que a geração de valor depende da articulação com atores externos. As ICTs, portanto, posicionam-se como nós estratégicos em redes de conhecimento, nas quais a interação e a cooperação são elementos estruturantes.

A busca por fontes internacionais de fomento pelos Institutos SENAI dialoga diretamente com essa lógica. Mais do que captar recursos, trata-se de uma estratégia de inserção em cadeias globais de valor e em redes internacionais de inovação. Essa leitura converge com a perspectiva da OECD (1999), que aponta que o desempenho de um sistema de inovação está condicionado à qualidade das relações entre empresas, ICTs e agências de fomento, especialmente na geração e transferência de tecnologia.

Apesar desse avanço, persistem desafios relevantes. A descentralização e a dispersão das informações sobre fontes de fomento internacional revelam limitações nos mecanismos de coordenação dos ecossistemas de inovação. Gordon e Stallivieri (2019, p. 334) argumentam que “o fortalecimento da capacidade inovativa de uma economia depende da criação de mecanismos que facilitem o fluxo de informações e recursos entre os agentes”, indicando que a ausência desses dispositivos pode gerar fragmentação e reduzir a eficiência do sistema.

Essa leitura permite compreender que as dificuldades enfrentadas pelas ICTs não se restringem a aspectos operacionais, mas estão relacionadas à forma como os fluxos informacionais e institucionais são organizados. A internacionalização da ciência, portanto, ultrapassa a dimensão financeira e assume caráter estratégico, vinculando-se ao posicionamento institucional em ambientes globais de produção de conhecimento.

A cooperação internacional, por sua vez, atua como catalisadora desse movimento. Conforme destacam Gordon e Stallivieri (2019, p. 336), tais interações “moldam a cumulatividade de conhecimento e aprendizado”, ampliando a capacidade inovativa das instituições. Inserir-se nesses circuitos implica acessar recursos, mas também desenvolver competências e fortalecer a presença institucional no cenário global de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I).

Diante desse panorama, a captação de recursos internacionais demanda uma reorganização da atuação das ICTs. A lógica reativa, caracterizada por respostas pontuais e não sistematizadas às oportunidades que surgem, tende a ser substituída por processos estruturados e contínuos, capazes de interpretar a complexidade dos editais, articular parcerias e alinhar competências internas às exigências dos financiadores. A gestão da informação e a coordenação institucional assumem, assim, papel central na consolidação dessas práticas.

3.2. Capacidades Organizacionais e o Fortalecimento Estratégico da Captação de Recursos

O fortalecimento da área de captação de recursos nas Instituições de Ciência e Tecnologia pode ser analisado a partir do desenvolvimento de capacidades organizacionais, especialmente no que diz respeito à superação de práticas reativas. A literatura sobre capacidades dinâmicas

oferece base para essa análise ao destacar a habilidade das organizações de adaptar, integrar e reconfigurar recursos diante de ambientes complexos.

Meirelles e Camargo (2014) definem essas capacidades como rotinas organizacionais que permitem identificar e explorar oportunidades em contextos marcados por incerteza, como o do fomento internacional. Aplicado à captação de recursos, esse entendimento evidencia a necessidade de estruturas que possibilitem antecipação e direcionamento estratégico das oportunidades, e não apenas respostas pontuais.

O desenvolvimento dessas capacidades está diretamente relacionado à institucionalização de práticas e à padronização de processos. Nesse ponto, o gerenciamento de projetos se apresenta como elemento estruturante. Kerzner (2017, p. 3) afirma que “adotar uma metodologia de gerenciamento de projetos e utilizá-la constantemente [...] é o primeiro passo para a maturidade”, permitindo maior previsibilidade e consistência na execução das atividades.

No campo da captação internacional, essa padronização torna-se ainda mais relevante, considerando a complexidade dos editais e a necessidade de integração entre diferentes áreas institucionais. A proposição de um *framework* estruturado pode ser compreendida como um mecanismo de consolidação dessas práticas, contribuindo para maior eficiência, replicabilidade e alinhamento estratégico.

A gestão da informação complementa essa análise ao evidenciar a importância de organizar dados dispersos. Davenport (1998) sustenta que a eficácia organizacional depende da capacidade de transformar informação em conhecimento útil para a tomada de decisão. Para as ICTs, isso implica estruturar fluxos que permitam identificar, filtrar e priorizar oportunidades de forma consistente com seus objetivos institucionais.

Os desafios da captação de recursos internacionais, portanto, extrapolam a dimensão técnica e envolvem aspectos organizacionais mais amplos, como integração de informações, articulação interna e definição de rotinas eficientes. Nesse cenário, o Escritório de Projetos (PMO) assume papel relevante ao coordenar essas atividades e promover a consolidação de práticas institucionais.

Ao avançar na sistematização da identificação e gestão de oportunidades, as ICTs reduzem fragilidades históricas relacionadas à descontinuidade e à ausência de métricas, conforme apontam Vidal e Castro (2022). O resultado é a construção de uma estrutura mais robusta, menos dependente de iniciativas individuais e mais alinhada a uma estratégia contínua de inserção internacional.

Essas capacidades organizacionais, quando articuladas aos desafios estruturais dos ecossistemas de inovação e às especificidades do financiamento internacional, evidenciam a necessidade de modelos sistematizados que orientem a atuação institucional, aspecto que fundamenta a proposição do framework desenvolvido nesta pesquisa.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e com objetivos exploratório-descritivos, uma vez que busca compreender os desafios e as estratégias relacionados à captação de recursos internacionais em Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) e, a partir dessa compreensão, propor um framework de estruturação de processos institucionais.

A pesquisa será realizada nos Institutos SENAI de Santa Catarina, com foco específico na área de captação de recursos, inserida no Escritório de Projetos (Project Management Office – PMO). A delimitação geográfica compreende o estado de Santa Catarina, considerando as unidades que atuam com pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) e que participam de iniciativas de captação de recursos, especialmente em âmbito internacional. A escolha desse contexto justifica-se pela relevância da atuação institucional na área de inovação e pela existência de uma estrutura organizacional voltada à gestão de projetos e captação de recursos.

O público-alvo da pesquisa será composto por profissionais diretamente envolvidos nos processos de captação de recursos e gestão de projetos, incluindo colaboradores da área de captação dos Institutos SENAI, profissionais do PMO, bem como pesquisadores e gestores que participam da elaboração e submissão de propostas para editais, especialmente internacionais. A seleção dos participantes será do tipo intencional, considerando a experiência e a atuação desses atores nos processos investigados.

A coleta de dados será realizada por meio de três procedimentos complementares. Inicialmente, será conduzido um levantamento documental, com análise de editais de fomento internacional acessados pela instituição, registros internos de oportunidades identificadas, documentos e fluxos relacionados ao PMO, propostas submetidas e relatórios institucionais. Essa etapa tem como objetivo compreender como os processos de captação ocorrem na prática, bem como identificar padrões, lacunas e fluxos informacionais existentes.

Na sequência, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais selecionados, com base em um roteiro previamente elaborado. As entrevistas abordarão aspectos como os processos de identificação e seleção de oportunidades, critérios de priorização de editais, dificuldades enfrentadas na captação internacional, estratégias de articulação de parcerias e percepções sobre lacunas e possibilidades de melhoria. Esse procedimento permitirá aprofundar a compreensão das práticas institucionais e das dinâmicas envolvidas na captação de recursos.

Adicionalmente, sempre que possível, será realizada, de forma sistematizada e rotineira, a observação das práticas da área de captação de recursos, com foco nas rotinas de busca e triagem de editais, nas interações entre áreas envolvidas e nos processos de tomada de decisão. Essa etapa visa complementar as informações obtidas nas entrevistas e nos documentos, possibilitando a análise da relação entre práticas formais e práticas efetivamente adotadas.

Os dados coletados serão organizados e analisados por meio de análise de conteúdo, seguindo as etapas de pré-análise, codificação e interpretação, com apoio do software NVivo. A partir desse processo, serão identificadas categorias temáticas relacionadas aos objetivos da pesquisa, tais como desafios, estratégias, fluxos informacionais e lacunas organizacionais. Com base nessa sistematização, será realizado o mapeamento dos processos atuais de captação de recursos internacionais, bem como a identificação dos principais gargalos e das estratégias adotadas pelas ICTs.

Por fim, a partir da análise dos dados e do diálogo com o referencial teórico, será proposto um *framework* estruturado voltado à organização dos processos de captação de recursos internacionais. Esse *framework* contemplará a definição de etapas, fluxos de informação, critérios de priorização de oportunidades e diretrizes para articulação institucional, com foco na aplicação prática e no potencial de replicabilidade em outras Instituições de Ciência e Tecnologia.

5. CRONOGRAMA

[illegible]

BIBLIOGRAFIA

BIN, Adriana *et al.* O papel das agências de fomento no sistema nacional de inovação. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 14, n. 2, p. 347-370, 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbi/a/3n38B3CStm8fNMWYPP5gQBj/>. Acesso em: 10 mar. 2026.

CASTRO, Maria C. D.; VIDAL, Tatiana L. Inovação em uma perspectiva teórica contextualizada à realidade brasileira. **Revista Valor**, Seropédica, v. 7, p. 1-15, 2022. Disponível em:

<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valor/article/view/1018>. Acesso em: 12 mar. 2026.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=f_m5AAAACAAJ(Resumo). Acesso em: 05 jan. 2026.

GORDON, José Luis; STALLIVIERI, Fabio. Embrapii: um novo modelo de apoio técnico e financeiro à inovação no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 18, n. 2, p. 331-362, jul./dez. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbi/a/3n38B3CStm8fNMWYPP5gQBj/>. Acesso em: 03 mar. 2026.

OECD. **Managing National Innovation Systems**. Paris: OECD Publications Service, 1999. Disponível em:

https://www.oecd.org/en/publications/1999/05/managing-national-innovation-systems_g1gh2446.html. Acesso em: 12 mar. 2026.

MARQUES, Humberto Rodrigues *et al.* Inovação Aberta e Implementação de Diferentes tipos de Inovação: uma análise baseada em dados em painel. **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 17, n. 2, p. 195-215, 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/bbr/a/988nRMsBXkXyC7vSzQvRTNm/>. Acesso em: 03 mar. 2026.

MEIRELLES, Anielson Barbosa; CAMARGO, Áurea Helena Puga. Capacidades dinâmicas: o que são e como se configuram? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.

18, n. esp., p. 41-64, 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/L9ZB6rBCFZ5jgqxd3hVWY6L/?lang=pt>. Acesso em: 20 jan. 2026.

KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. 3. ed. Porto Alegre: Bookman,

2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=pA4vDwAAQBAJ> (Visualização parcial). Acesso em: 15 fev. 2026.