

GESTÃO DE PROJETOS NO FORTALECIMENTO DE INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS: DIRETRIZES APLICADAS À ITEC.IN NO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DO SUL CATARINENSE

PROJECT MANAGEMENT FOR STRENGTHENING UNIVERSITY INCUBATORS: GUIDELINES APPLIED TO ITEC.IN WITHIN THE INNOVATION ECOSYSTEM OF SOUTHERN SANTA CATARINA

 <https://doi.org/10.63330/armv2n10-004>

Submetido em: 14/10/2026 e Publicado em: 20/10/2026

ARM: e262465

Tatiana Dantas de Oliveira¹

Pesquisadora FAPESC (Fundação de Amparo à Pesquisa de Santa Catarina)

Resumo

Este artigo analisa como práticas de gestão de projetos podem apoiar o fortalecimento de incubadoras universitárias, tomando como contexto aplicado a Incubadora Tecnológica de Ideias e Negócios da Universidade do Extremo Sul Catarinense (ITEC.in). O estudo decorre do projeto “Fortalecimento da ITEC.in: Estratégias de Gestão, Capacitação e Integração para o Ecossistema de Inovação do Sul Catarinense”, apoiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina. Adota-se abordagem qualitativa, natureza aplicada e objetivos exploratório-descritivos, com pesquisa bibliográfica e documental. Foram examinados o projeto institucional, o plano de trabalho da bolsista, o modelo CERNE, referenciais de gerenciamento de projetos e estudos recentes sobre incubação e ecossistemas de inovação. A análise evidencia que a modernização pretendida depende da integração entre governança, processos, competências, serviços aos empreendimentos, articulação ecossistêmica e mensuração de desempenho. Como resultado, propõe-se um conjunto de seis diretrizes: governança orientada a benefícios; diagnóstico e padronização de processos; gestão integrada do portfólio; desenvolvimento de competências; articulação sistemática de stakeholders; e monitoramento multidimensional. Conclui-se que a gestão de projetos, quando adaptada à natureza relacional e evolutiva da incubação, pode converter ações dispersas em uma trajetória verificável de fortalecimento institucional, aprendizagem e impacto regional.

Palavras-chave: Ecossistema de inovação; Governança; Gestão de projetos; Incubadora universitária; Indicadores.

¹ Apoio da FAPESC (Fundação de Amparo à Pesquisa de Santa Catarina).



Abstract

This article examines how project management practices can support the strengthening of university business incubators, using the Technology Incubator for Ideas and Businesses at the University of the Extreme South of Santa Catarina (ITEC.in) as an applied context. The study stems from an institutional project supported by the Santa Catarina Research and Innovation Foundation. A qualitative, applied, exploratory and descriptive approach was adopted through bibliographic and documentary research. The institutional project, the scholarship holder's work plan, the CERNE model, project management standards and recent studies on incubation and innovation ecosystems were examined. The analysis indicates that modernization depends on the integration of governance, processes, competencies, venture support services, ecosystem relationships and performance measurement. Six guidelines are proposed: benefits-oriented governance; process diagnosis and standardization; integrated portfolio management; competency development; systematic stakeholder engagement; and multidimensional monitoring. Project management, when adapted to the relational and evolutionary nature of incubation, can turn dispersed actions into a traceable path of institutional strengthening, organizational learning and regional impact.

Keywords: Governance; Innovation ecosystem; Performance indicators; Project management; University business incubator.

1 INTRODUÇÃO

Incubadoras universitárias ocupam uma posição intermediária entre conhecimento científico, empreendedorismo, políticas públicas e demandas do setor produtivo. Sua atuação ultrapassa a oferta de infraestrutura física: envolve seleção e acompanhamento de empreendimentos, mentorias, articulação de redes, acesso a recursos, comunicação institucional, produção de indicadores e conexão com organizações públicas e privadas. Essa multiplicidade transforma a incubadora em uma organização intensiva em projetos e relações, na qual resultados dependem tanto da qualidade dos serviços oferecidos quanto da capacidade de coordenar pessoas, processos e parceiros.

A literatura recente confirma o caráter sistêmico da incubação. Máté, Estiyanti e Novotny (2024), ao analisarem 1.116 publicações indexadas na Scopus, identificam uma evolução do campo: de estudos centrados em transferência de tecnologia e infraestrutura para abordagens voltadas a aceleradoras, sustentabilidade e ecossistemas empreendedores. Os autores destacam que o desempenho da incubação é influenciado por mentoria, redes, acesso a financiamento, capital humano e características do contexto regional. Assim, o êxito não decorre de uma intervenção isolada, mas da combinação coerente de serviços, atores e mecanismos de aprendizagem.

No contexto brasileiro, o modelo Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos



(CERNE), desenvolvido pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores em parceria com o Sebrae, busca reduzir a variabilidade dos resultados das incubadoras por meio de processos e práticas de gestão sistematizados. A Anprotec (2026) ressalta que o modelo cria uma linguagem comum para a melhoria contínua, permitindo que ambientes de diferentes portes organizem seus processos e ampliem a capacidade de gerar empreendimentos inovadores bem-sucedidos.

Essa discussão está diretamente relacionada ao projeto “Fortalecimento da ITEC.in: Estratégias de Gestão, Capacitação e Integração para o Ecossistema de Inovação do Sul Catarinense”, selecionado no âmbito do Edital de Chamada Pública FAPESC n.º 59/2025. O projeto tem duração prevista de doze meses e reúne ações de diagnóstico, modernização de ferramentas de gestão, capacitação de equipe e bolsistas, mentorias especializadas, atração de empreendimentos, comunicação, realização de Demo Day e sistematização dos resultados. O plano de trabalho da bolsista complementa esse desenho com atividades de organização documental, atualização de bases, articulação institucional, relacionamento com startups e produção de conteúdo técnico (FAPESC, 2025a; FAPESC, 2025b).

A amplitude dessas frentes cria um desafio de gestão: executar entregas dentro de prazo e orçamento não é suficiente se os resultados não se conectarem à estratégia institucional, aos processos permanentes da incubadora e aos benefícios esperados para empreendedores e território. O gerenciamento precisa articular dimensões operacionais e estratégicas, distinguir projetos de processos contínuos, priorizar recursos, monitorar riscos, engajar partes interessadas e registrar aprendizagens. Essa necessidade aproxima o campo da incubação dos referenciais de gestão de projetos, programas e portfólios.

Diante desse contexto, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como práticas de gestão de projetos podem contribuir para o fortalecimento de uma incubadora universitária e para sua integração ao ecossistema regional de inovação? O objetivo geral é propor diretrizes de gestão de projetos aplicáveis ao fortalecimento da ITEC.in, considerando processos, iniciativas e atores do ecossistema. Como objetivos específicos, busca-se: caracterizar incubadoras universitárias como organizações intermediárias; relacionar gestão de projetos, governança e gestão de portfólio às necessidades da incubação; analisar os documentos do projeto apoiado pela FAPESC e do plano de trabalho da bolsista; e estruturar diretrizes para implementação, acompanhamento e continuidade das ações.

A relevância acadêmica reside na aproximação de dois campos frequentemente estudados de forma separada: gestão de projetos e incubação de empresas. Do ponto de vista profissional, o estudo atende à necessidade de sistematizar práticas e produzir conhecimento transferível, prevista no próprio plano de trabalho. Social e territorialmente, contribui para qualificar um ambiente que conecta universidade, startups, empresas, governo e organizações de apoio nas regiões da Associação dos Municípios da Região Carbonífera, da Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense e da Associação de Municípios da Região de Laguna.



O artigo está organizado em sete seções. Após esta introdução, apresentam-se os fundamentos sobre incubadoras e ecossistemas de inovação; em seguida, discutem-se gestão de projetos, portfólio, governança e indicadores. A metodologia explicita o percurso bibliográfico e documental. Posteriormente, o projeto da ITEC.in é analisado à luz dos referenciais selecionados e são propostas seis diretrizes de gestão. Por fim, discutem-se implicações, limites e possibilidades de continuidade.

2 INCUBADORAS UNIVERSITÁRIAS E ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO

2.1 EVOLUÇÃO E FUNÇÕES DA INCUBAÇÃO

A incubação de empresas evoluiu de um modelo centrado na disponibilização de espaço e serviços compartilhados para uma atuação baseada em conhecimento, redes e desenvolvimento de capacidades. Mian, Lamine e Fayolle (2016) descrevem a incubação tecnológica como um mecanismo de desenvolvimento empreendedor que combina recursos físicos, suporte gerencial, mediação de conhecimento e relações institucionais. Essa evolução exige uma abordagem contingencial: objetivos, serviços, governança e métricas devem considerar a natureza dos empreendimentos, o perfil da instituição mantenedora e as características do território.

Hausberg e Korreck (2020), em revisão sistemática, demonstram que incubadoras e aceleradoras formam um campo heterogêneo. Diferentes organizações podem enfatizar sobrevivência empresarial, crescimento, transferência de tecnologia, impacto social, atração de investimentos ou desenvolvimento regional. Em consequência, comparar ambientes apenas pelo número de empresas instaladas ou graduadas produz uma visão incompleta. É necessário observar a qualidade e a adequação dos serviços, as competências construídas, as conexões geradas e a continuidade dos resultados.

A condição universitária adiciona especificidades. Incubadoras vinculadas a universidades aproximam pesquisa, formação, propriedade intelectual e criação de negócios, mas também operam sob estruturas decisórias mais complexas. Elas precisam traduzir lógicas acadêmicas, empresariais e públicas, conciliando prestação de contas, desenvolvimento de empreendedores e objetivos institucionais. O papel da universidade não se limita a hospedar projetos: envolve liderar, integrar e legitimar iniciativas de inovação no território (Máté; Estiyanti; Novotny, 2024).

No caso da ITEC.in, o projeto institucional atribui à incubadora funções de modernização da gestão, capacitação, atração e suporte a empresas de base tecnológica e integração à Rede Catarinense de Centros de Inovação. A parceria com o Centro de Inovação de Criciúma (CRIO), a Agência de Desenvolvimento, Inovação e Transferência de Tecnologia (ADITT), o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e o Observatório de Desenvolvimento Socioeconômico e Inovação (OBDESI) evidencia uma arquitetura distribuída de competências. Tal configuração amplia o alcance das ações, mas exige clareza de papéis, fluxos de decisão e mecanismos de coordenação.



2.2 INCUBADORAS COMO ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS

Ecossistemas de inovação são constituídos por atores interdependentes que produzem, compartilham e capturam valor por meio de relações dinâmicas. Rabelo Neto et al. (2024) argumentam que a evolução desses ecossistemas depende de fatores organizacionais que incluem governança, estratégia, recursos, relações, conhecimento e capacidade de adaptação. A simples presença de universidades, empresas, startups e governo não gera colaboração automaticamente; são necessários mecanismos de orquestração que alinhem interesses e facilitem fluxos de recursos e informação.

Nesse arranjo, a incubadora atua como intermediária. Van Rijnsoever (2020) mostra que incubadoras podem reduzir fragilidades de rede ao criar oportunidades de encontro, seleção e intermediação entre empreendedores e atores externos. O valor do ambiente está, portanto, na capacidade de qualificar conexões, não apenas em multiplicá-las. Uma agenda de reuniões sem objetivos, registros ou encaminhamentos produz atividade, mas não necessariamente benefício. A gestão precisa acompanhar a transformação de contatos em cooperações, mentorias, acesso a mercado, projetos ou investimentos.

Primario, Rippa e Secundo (2024) reforçam o papel da incubadora como catalisadora e orquestradora de relações de inovação aberta. Ao estudar a colaboração e a competição entre startups, os autores evidenciam a necessidade de equilibrar compartilhamento de conhecimento e proteção de ativos. Para ambientes universitários, isso implica incorporar a propriedade intelectual, os acordos de cooperação e a confiança como dimensões de governança. A presença do NIT na rede do projeto da ITEC.in responde a essa necessidade, desde que sua participação seja integrada aos fluxos de atendimento e não ocorra apenas de forma eventual.

A integração com o CRIO amplia a escala territorial e institucional da incubadora. O Centro conecta eventos, programas, empresas, poder público e demais ambientes da Rede Catarinense de Centros de Inovação. A ITEC.in, por sua vez, concentra competências específicas de geração e desenvolvimento de empreendimentos. A complementaridade pode evitar sobreposições e aumentar a capacidade de atração, desde que as agendas sejam tratadas como um sistema: iniciativas compartilhadas precisam ter objetivos, responsáveis, públicos, entregas e indicadores definidos.

2.3 MATURIDADE, SUSTENTABILIDADE E INDICADORES

O fortalecimento de uma incubadora pressupõe institucionalização. Processos que dependem exclusivamente do conhecimento tácito de indivíduos tornam-se vulneráveis a mudanças de equipe, descontinuidade de bolsas ou encerramento de projetos. O CERNE responde a esse problema ao organizar práticas-chave em níveis de maturidade e orientar a melhoria contínua. Segundo a Anprotec (2026), a padronização não pretende uniformizar todos os ambientes, mas criar referências que permitam gerar resultados de maneira sistemática e aprender com evidências.



A mensuração precisa acompanhar essa visão. Cherapanukorn, Pattanasak e Wudhikarn (2025) defendem indicadores multidimensionais para incubadoras sustentáveis, abrangendo resultados econômicos, sociais e ambientais. Indicadores operacionais, como ocupação, admissões, atendimentos e receitas, são necessários, porém insuficientes. Devem ser combinados com métricas de desenvolvimento dos empreendimentos, qualidade dos serviços, conexões, competências, diversidade, sustentabilidade e impacto territorial.

Raeisy et al. (2025) identificam, em revisão integrativa, fatores recorrentes de sucesso em incubadoras e aceleradoras: recursos, infraestrutura, qualidade gerencial, redes, seleção, mentorias, capacitação, acesso a financiamento e adequação ao contexto. Os fatores são interdependentes. Uma incubadora pode possuir infraestrutura e ainda assim apresentar baixa efetividade se não tiver processos de acompanhamento, equipe preparada ou relações estratégicas. Por isso, o painel de indicadores deve revelar relações entre capacidades, entregas e benefícios.

A disciplina de Planejamento Estratégico com utilização do Balanced Scorecard, integrante do MBA, oferece uma contribuição complementar. Kaplan e Norton (1997; 2001) propõem traduzir estratégia em objetivos e medidas articulados pelas perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado. Para uma incubadora universitária, essas perspectivas precisam ser adaptadas: sustentabilidade institucional; valor para empreendedores e parceiros; qualidade dos processos de incubação; e competências, conhecimento e inovação. O BSC não substitui o CERNE, mas pode organizar a leitura estratégica dos indicadores produzidos pelo modelo e pelo projeto.

3 GESTÃO DE PROJETOS APLICADA AO FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

3.1 PROJETOS, PROCESSOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS

Projetos são esforços temporários realizados para criar resultados únicos, enquanto processos são conjuntos recorrentes de atividades que sustentam a operação. Essa distinção, trabalhada nas disciplinas Gestão de Projetos e Processos e Projetos do MBA, é essencial para a ITEC.in. A implantação de uma ferramenta digital, o programa de capacitação e a realização do Demo Day são iniciativas temporárias; o acompanhamento de startups, a atualização de cadastros e a comunicação institucional devem continuar após o encerramento do financiamento. A gestão precisa assegurar que entregas temporárias se convertam em capacidades permanentes.

A ISO 21502 (ISO, 2020) organiza práticas de gerenciamento relacionadas a planejamento, benefícios, escopo, recursos, cronograma, custos, riscos, questões, mudanças, qualidade, partes interessadas, comunicação e informação. O PMBOK orienta que tais práticas sejam adaptadas ao contexto, privilegiando princípios e domínios de desempenho em vez da aplicação mecânica de ferramentas (PMI, 2021). Em ambientes de inovação, essa adaptação é indispensável porque demandas e parcerias evoluem



durante a execução.

Além de gerenciar cada iniciativa, a incubadora precisa observar o conjunto. O Standard for Portfolio Management define portfólio como uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos agrupados para atender a objetivos estratégicos (PMI, 2017). A gestão de portfólio envolve identificação, priorização, balanceamento, autorização e acompanhamento. Na incubadora, o conceito pode ser aplicado em dois níveis distintos: ao portfólio institucional de iniciativas e ao portfólio de empreendimentos apoiados. A distinção evita que “portfólio” seja usado de forma ambígua.

O portfólio institucional inclui projetos financiados, programas de capacitação, eventos, comunicação, melhorias de infraestrutura e parcerias. O portfólio de empreendimentos reúne negócios em pré-incubação, incubação, graduação e relacionamento pós-incubação. Os dois níveis se conectam: as iniciativas devem produzir valor para os empreendimentos e para o ecossistema, enquanto demandas e resultados das startups devem orientar a seleção de novas iniciativas.

3.2 GOVERNANÇA, BENEFÍCIOS E PARTES INTERESSADAS

A governança define como decisões são tomadas, responsabilidades são distribuídas e resultados são supervisionados. Em projetos interinstitucionais, ela precisa estabelecer instâncias, critérios de decisão, frequência de acompanhamento e mecanismos de escalonamento. O projeto da ITEC.in prevê governança compartilhada, reuniões periódicas, relatórios e painel digital. Para que esses elementos produzam efetividade, devem formar um ciclo decisório: informação atualizada, análise, decisão registrada, responsável definido e verificação posterior.

A gestão orientada a benefícios amplia o foco das entregas. Adquirir equipamentos, realizar sessenta horas de capacitação ou promover um evento são produtos verificáveis, mas o benefício esperado está na melhoria da capacidade de atendimento, no fortalecimento das competências, na ampliação das conexões e na atração de empreendimentos. Benefícios podem emergir depois do encerramento da atividade e precisam de responsáveis e indicadores. Essa lógica reduz o risco de confundir execução física com transformação institucional.

Stakeholders incluem coordenação, equipe técnica, bolsistas, startups incubadas e graduadas, unidades da universidade, CRIO, RCCI, empresas, prefeituras, investidores, associações e agências de fomento. Cada grupo possui expectativas e poder de influência distintos. A gestão deve segmentar formas de engajamento, definir propostas de valor e registrar compromissos. O mapa de atores previsto no plano da bolsista pode evoluir para uma matriz viva que relacione interesse, contribuição, estratégia de relacionamento, responsável e evidências de resultado.

Kerzner (2006) associa maturidade em projetos à institucionalização de práticas, aprendizagem e alinhamento estratégico. No caso da incubadora, maturidade não significa burocratizar interações, mas criar



um mínimo sistema comum que permita continuidade e decisão com base em evidências. Templates, dashboards e rotinas padronizadas, previstos no projeto, devem ser simples o suficiente para uso contínuo e robustos o bastante para gerar rastreabilidade.

3.3 RISCOS, APRENDIZAGEM E MUDANÇA

Projetos de fortalecimento institucional enfrentam riscos diferentes daqueles presentes em projetos puramente técnicos. Entre eles estão baixa adesão da equipe às novas ferramentas, sobreposição de responsabilidades, dificuldade de obter dados das startups, dependência de fornecedores, descontinuidade de rotinas, baixa participação em capacitações, agenda fragmentada de parceiros e ausência de responsáveis pelos benefícios. O PMI (2019) recomenda integrar riscos à gestão de portfólios, programas e projetos, tratando ameaças e oportunidades como fatores que afetam objetivos.

O registro de riscos deve ser proporcional ao porte do projeto. Uma matriz contendo evento, causa, impacto, probabilidade, resposta, responsável e sinal de alerta já permite acompanhamento consistente. O valor está na revisão periódica e na conexão com decisões. Por exemplo, se a adesão a um dashboard for baixa, a resposta pode envolver simplificação dos campos, integração com rotinas existentes e capacitação prática, e não apenas insistência no uso da ferramenta.

A mudança organizacional também requer aprendizagem. Tidd e Bessant (2021) tratam inovação como processo que depende de capacidades para buscar, selecionar, implementar e capturar valor. A modernização da ITEC.in deve seguir raciocínio semelhante: diagnosticar necessidades, selecionar soluções, implementá-las com participação da equipe, avaliar resultados e incorporar aprendizados. O banco de conteúdos, o e-book, os relatórios e o artigo científico são mecanismos de memória, mas só produzirão continuidade se estiverem vinculados às práticas de trabalho.

4 METODOLOGIA

A pesquisa possui natureza aplicada, pois busca produzir diretrizes utilizáveis na gestão e no fortalecimento de uma incubadora universitária. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória e descritiva. É exploratória por aproximar referenciais de gestão de projetos e incubação; é descritiva porque sistematiza objetivos, etapas, entregas, atores e necessidades expressos nos documentos do projeto. A abordagem é qualitativa, uma vez que privilegia a interpretação das relações entre categorias de gestão e o contexto institucional.

Os procedimentos combinam pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica considerou normas e referenciais de gerenciamento de projetos, programas e portfólios; o modelo CERNE; autores presentes nas disciplinas do MBA; e artigos recentes sobre incubadoras, aceleradoras e ecossistemas de inovação. Foram priorizadas publicações de 2020 a 2025, sem excluir obras anteriores



reconhecidas como fundamentais para a construção conceitual.

O corpus documental foi composto por dois documentos: a proposta institucional “Fortalecimento da ITEC.in: Estratégias de Gestão, Capacitação e Integração para o Ecossistema de Inovação do Sul Catarinense” e o Plano de Trabalho da bolsista Tatiana Dantas de Oliveira, ambos vinculados ao Edital FAPESC n.º 59/2025. Também foram considerados o guia e o modelo de artigo do curso, exclusivamente para adequação acadêmica e formal. Dados pessoais, informações bancárias, documentos de identificação e outros elementos sem relação com o problema de pesquisa foram excluídos da análise.

A análise ocorreu em quatro movimentos. Primeiro, foram identificados objetivos, etapas, entregas, resultados, parceiros e mecanismos de acompanhamento. Segundo, esses elementos foram agrupados em categorias: governança, processos e informação, portfólio de iniciativas e empreendimentos, competências, articulação ecossistêmica e desempenho. Terceiro, as categorias foram contrastadas com a literatura e com as práticas do PMI, da ISO e do CERNE. Por fim, elaboraram-se diretrizes com objetivo, práticas, entregáveis mínimos e indicadores sugeridos.

A pesquisa não avalia resultados finais, pois o projeto estava em execução no momento da redação. Também não foram realizadas entrevistas ou mensurações de impacto. As conclusões referem-se à coerência do desenho de gestão e ao potencial de aplicação das diretrizes, não a efeitos já comprovados. Essa delimitação preserva a validade do estudo e indica uma agenda posterior de validação com equipe, empreendedores e parceiros.

Quadro 1 - Correspondência entre documentos, categorias e necessidades de gestão

Evidência documental	Categoria analítica	Necessidade de gestão
Diagnóstico, bases de dados, documentos e fluxos	Processos e informação	Padronizar registros, responsáveis, versões e rotinas de atualização.
Ferramentas digitais, relatórios, dashboards e indicadores	Governança e desempenho	Converter dados em ciclos de decisão, acompanhamento e prestação de contas.
Capacitação de 60 horas, mentorias, e-book e artigo	Competências e aprendizagem	Relacionar formação a lacunas de competência e aplicação prática.
Atração, comunicação e acompanhamento de startups	Portfólio de empreendimentos	Segmentar jornadas, demandas, serviços e resultados por estágio.
CRIO, ADITT, NIT, OBDESI, RCCI e parceiros externos	Articulação ecossistêmica	Definir papéis, propostas de valor, compromissos e evidências de conexão.
Demo Day e ações de visibilidade	Portfólio de iniciativas	Tratar eventos como projetos orientados a benefícios e continuidade.

Fonte: elaboração própria (2026).



5 ANÁLISE DO PROJETO DE FORTALECIMENTO DA ITEC.IN

5.1 COERÊNCIA ESTRATÉGICA E ARQUITETURA DO PROJETO

O objetivo institucional de consolidar a ITEC.in como ambiente estratégico de inovação é desdobrado em seis frentes: modernização da gestão; capacitação; articulação; atração de empreendimentos; evento de conexão; e sustentabilidade. Existe coerência entre objetivo, metodologia e resultados esperados. O plano de trabalho da bolsista amplia a operacionalização ao prever organização de dados, apoio ao diagnóstico, prospecção, comunicação, acompanhamento de startups e registro das capacitações. Portanto, os documentos se complementam: um estabelece a transformação institucional e o outro detalha atividades de suporte e sistematização.

A principal força do desenho é sua visão integrada. Infraestrutura, ferramentas, formação, mentorias, comunicação e conexões são tratadas como partes de um mesmo esforço de fortalecimento. Isso está alinhado à literatura, que aponta a combinação de recursos, suporte, redes e competências como condição para o desempenho da incubação (Mian; Lamine; Fayolle, 2016; Raeisy et al., 2025). A presença de unidades complementares da UNESCO e do CRIO também oferece especialização em gestão, propriedade intelectual, indicadores e articulação territorial.

Entretanto, a amplitude gera risco de dispersão. Muitas entregas podem ser concluídas sem formar um sistema permanente. Ferramentas digitais podem não se integrar; capacitações podem não alterar práticas; eventos podem gerar visibilidade sem conexões posteriores; relatórios podem cumprir prestação de contas sem apoiar decisões. O papel da gestão de projetos é estabelecer dependências e critérios de benefício. O diagnóstico precisa orientar a ferramenta; a ferramenta deve sustentar os indicadores; os indicadores devem orientar reuniões; as capacitações devem responder às lacunas; e as conexões devem ser registradas e acompanhadas.

Outra característica é a sobreposição temporal das atividades. Diagnóstico, aquisição, modernização, capacitação, acessibilidade, mentorias, Demo Day e relatórios ocorrem ao longo de doze meses. O gerenciamento integrado deve tornar visíveis marcos e restrições. Alterações no diagnóstico afetam ferramentas e capacitações; atrasos em aquisições podem limitar a implantação; falhas de comunicação podem reduzir atração; ausência de dados compromete indicadores. Um cronograma de marcos e dependências é mais útil do que listas isoladas de tarefas.

5.2 LACUNAS DE GESTÃO IDENTIFICADAS

Os documentos apresentam objetivos e entregas, mas alguns mecanismos precisam ser detalhados durante a execução. O primeiro é a definição de benefícios e responsáveis. Por exemplo, a entrega “dashboard implantado” deve ser associada a benefícios como maior disponibilidade de informações, redução de retrabalho e decisões mais rápidas. Cada benefício precisa de indicador, linha de base, meta,



periodicidade e responsável por sua continuidade.

O segundo mecanismo é a gestão dos dois portfólios. A proposta menciona ampliação do portfólio de incubadas, enquanto também reúne diferentes projetos e ações institucionais. Recomenda-se separar cadastros e painéis: um para iniciativas da incubadora e outro para empreendimentos. A conexão pode ocorrer por meio de benefícios e serviços, evitando misturar status de projeto com estágio de maturidade da startup.

O terceiro ponto é a integração de stakeholders. O projeto lista parceiros e descreve suas contribuições, porém a execução demanda instrumentos de compromisso: agendas conjuntas, pontos focais, decisões, entregas, prazos e resultados. Uma parceria não deve ser contabilizada apenas pela presença em reuniões. Indicadores podem registrar conexões qualificadas, encaminhamentos concluídos, mentorias, projetos conjuntos, acesso a mercado ou captação.

O quarto ponto é a gestão da mudança. Novos templates, formulários e sistemas alteram rotinas. Sem participação da equipe, clareza de utilidade e suporte inicial, aumenta a probabilidade de duplicidade ou abandono. A implantação deve ocorrer de forma incremental, com protótipos, testes, correções e critérios de aceite definidos pelos usuários.

Por fim, os resultados esperados incluem impacto econômico, social, territorial, ambiental e institucional. Essa amplitude requer uma arquitetura de indicadores que diferencie produto, resultado e impacto. Quantidade de mentorias é produto; melhoria de competências gerenciais é resultado; crescimento e sustentabilidade dos empreendimentos são impactos de médio prazo. Essa cadeia evita atribuir ao projeto mudanças que dependem de muitos fatores externos.

6 DIRETRIZES DE GESTÃO DE PROJETOS PARA O FORTALECIMENTO DA INCUBADORA

6.1 DIRETRIZ 1 - INSTITUIR GOVERNANÇA ORIENTADA A BENEFÍCIOS

Recomenda-se instituir uma estrutura enxuta de governança composta por coordenação, responsáveis pelas frentes e pontos focais das unidades parceiras. A reunião de acompanhamento deve utilizar pauta padrão: marcos, entregas, indicadores, riscos, decisões e pendências. Toda decisão relevante deve gerar registro, responsável e prazo. Questões que ultrapassem a autonomia operacional devem seguir fluxo de escalonamento previamente definido.

O mapa de benefícios deve relacionar cada entrega aos resultados esperados. Para ferramentas digitais, os benefícios podem ser rastreabilidade e disponibilidade de dados; para capacitação, aplicação de competências; para mentorias, evolução de negócios; para o Demo Day, conexões qualificadas; para comunicação, atração e engajamento. A revisão mensal deve observar não apenas o percentual executado, mas sinais de adoção e valor.



6.2 DIRETRIZ 2 - DIAGNOSTICAR, PRIORIZAR E PADRONIZAR PROCESSOS

O diagnóstico deve resultar em um mapa do estado atual e em uma lista priorizada de melhorias. Critérios recomendados são: valor para o empreendedor, risco, frequência, esforço, dependências e aderência ao CERNE. Processos prioritários incluem atração e seleção, ingresso, diagnóstico do empreendimento, plano de desenvolvimento, mentorias, acompanhamento, graduação, pós-incubação, parcerias, comunicação, indicadores e gestão documental.

Para cada processo, deve-se definir objetivo, início e fim, entradas, atividades, responsáveis, registros, indicadores e exceções. A padronização não deve eliminar flexibilidade no atendimento; deve garantir que informações mínimas sejam coletadas e que decisões possam ser compreendidas posteriormente. Fluxos simples, checklists e templates versionados são suficientes para iniciar.

6.3 DIRETRIZ 3 - GERENCIAR DE FORMA INTEGRADA OS PORTFÓLIOS

O portfólio institucional deve conter iniciativas em execução ou propostas, classificadas por objetivo estratégico, benefício, responsável, prazo, recursos, riscos e status. Critérios de seleção podem incluir aderência à estratégia, valor para startups, impacto territorial, obrigação regulatória, viabilidade e capacidade da equipe. A revisão periódica permite priorizar e suspender iniciativas que competem por recursos sem produzir valor proporcional.

O portfólio de empreendimentos deve registrar estágio, perfil, necessidades, plano de desenvolvimento, serviços utilizados, marcos e indicadores. A segmentação ajuda a oferecer suporte adequado, pois negócios em ideação, validação, operação e crescimento possuem demandas diferentes. A análise agregada revela lacunas de serviços e orienta novas mentorias ou parcerias.

6.4 DIRETRIZ 4 - VINCULAR CAPACITAÇÃO A COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO

As sessenta horas de capacitação devem partir de uma matriz de competências que relacione função, conhecimento atual, competência desejada e evidência de aplicação. Conteúdos sobre incubação, gestão, inovação aberta, ESG, captação e propriedade intelectual precisam gerar produtos práticos: revisão de processo, novo template, oficina aplicada, estudo de caso ou melhoria de atendimento.

A avaliação pode combinar presença, reação, aprendizagem e aplicação. O banco de conteúdos e o e-book devem registrar sínteses, ferramentas, exemplos e responsáveis pela atualização. Dessa forma, a formação deixa de ser evento isolado e passa a compor a memória técnica e o sistema de melhoria contínua.

6.5 DIRETRIZ 5 - SISTEMATIZAR A ARTICULAÇÃO COM STAKEHOLDERS

O mapa de atores previsto no plano de trabalho deve ser transformado em instrumento de gestão. Para cada stakeholder, recomenda-se registrar: interesse, contribuição potencial, relacionamento atual,



proposta de valor, ponto focal, próxima ação e resultado esperado. A segmentação pode distinguir parceiros institucionais, setor produtivo, governo, investidores, conhecimento, fomento e comunicação.

A eficácia da articulação deve ser medida por conversão. Exemplos são: contatos que geraram reunião; reuniões que geraram encaminhamento; encaminhamentos concluídos; mentorias realizadas; startups conectadas a clientes ou investidores; projetos cooperativos; e oportunidades de captação. O acompanhamento evita que a rede seja representada apenas por listas de nomes.

6.6 DIRETRIZ 6 - IMPLANTAR MONITORAMENTO MULTIDIMENSIONAL E APRENDIZAGEM

O painel de acompanhamento deve combinar dimensões de execução e desempenho. Recomenda-se organizar os indicadores em seis perspectivas: institucional e financeira; empreendimentos e serviços; processos internos; competências e aprendizagem; ecossistema e parcerias; sustentabilidade e impacto territorial. Cada indicador precisa de definição, fórmula, fonte, periodicidade, responsável, linha de base e meta.

A lógica de resultados deve separar insumos, atividades, produtos, resultados e impactos. Equipamentos, horas de equipe e recursos são insumos; diagnóstico, capacitações, mentorias e eventos são atividades; ferramentas, relatórios e atendimentos são produtos; melhoria dos processos, competências e conexões são resultados; crescimento dos empreendimentos e desenvolvimento regional são impactos. Essa estrutura fortalece a prestação de contas e a aprendizagem.

Reuniões trimestrais de retrospectiva podem consolidar lições aprendidas: o que funcionou, o que não funcionou, por quê, qual ajuste será feito e quem o implementará. As lições precisam ser conectadas a mudanças em fluxos, templates ou critérios. Ao final do projeto, a continuidade deve ser formalizada em um plano de transição com processos incorporados, responsáveis permanentes, ferramentas, custos recorrentes e agenda de revisão.



Quadro 2 - Síntese das diretrizes e entregáveis mínimos

Diretriz	Entregáveis mínimos	Indicadores exemplificativos
Governança orientada a benefícios	Matriz de governança; mapa de benefícios; registro de decisões; matriz de riscos.	Marcos concluídos; benefícios com responsável; pendências vencidas; riscos críticos tratados.
Processos priorizados e padronizados	Mapa atual e futuro; fichas de processo; checklists; repositório versionado.	Processos mapeados; tempo de ciclo; retrabalho; aderência aos registros mínimos.
Gestão integrada dos portfólios	Painel de iniciativas; painel de empreendimentos; critérios de priorização.	Iniciativas alinhadas; capacidade comprometida; evolução por estágio; serviços utilizados.
Competências e aplicação	Matriz de competências; trilha; registros; produtos aplicados; e-book.	Horas concluídas; aprendizagem; práticas implantadas; satisfação e utilidade percebida.
Stakeholders e conexões	Mapa de atores; plano de engajamento; agenda; funil de conexões.	Parceiros ativos; encaminhamentos; conexões qualificadas; projetos ou negócios gerados.
Desempenho e aprendizagem	Dicionário de indicadores; dashboard; retrospectivas; plano de continuidade.	Atualização do painel; decisões baseadas em dados; melhorias implantadas; sustentabilidade pós-projeto.

Fonte: elaboração própria (2026).

7 DISCUSSÃO

As diretrizes propostas demonstram que a contribuição da gestão de projetos ao fortalecimento da incubadora não consiste em transferir um método rígido. O valor está em criar coerência entre estratégia, iniciativas temporárias e processos permanentes. O princípio de adaptação do PMBOK (PMI, 2021) é particularmente relevante: uma incubadora trabalha com incerteza, diversidade de empreendimentos e relações interinstitucionais, exigindo instrumentos proporcionais e revisáveis.

A primeira contribuição é integrar diferentes referenciais. O PMI e a ISO oferecem práticas de escopo, benefícios, riscos, stakeholders, informação e governança; o CERNE organiza processos e maturidade específicos da incubação; o BSC auxilia a traduzir estratégia em perspectivas e indicadores; e a literatura de ecossistemas explica a interdependência entre atores. Nenhum referencial, isoladamente, responde a toda a complexidade da ITEC.in. A combinação deve preservar a finalidade de cada um e evitar duplicidade documental.

A segunda contribuição é explicitar a dupla natureza do portfólio. A incubadora gerencia iniciativas institucionais e acompanha empreendimentos. Essa distinção favorece decisões mais claras sobre prioridades, recursos e indicadores. Projetos como capacitação, ferramentas e Demo Day devem ser avaliados pelo valor que produzem para as capacidades institucionais e para os negócios apoiados. Por outro lado, a análise do portfólio de startups deve orientar a oferta de serviços e a formação de novas parcerias.



A terceira contribuição diz respeito à articulação ecossistêmica. Rabelo Neto et al. (2024) e Van Rijnsoever (2020) mostram que ecossistemas dependem de mecanismos organizacionais e intermediação. No projeto analisado, CRIO, ADITT, NIT e OBDESI possuem competências complementares. A governança deve transformar complementaridade potencial em fluxos concretos. O mapa de atores, o funil de conexões e os pontos focais são instrumentos simples para reduzir perda de informação e acompanhar resultados.

A quarta contribuição é fortalecer a mensuração sem reduzir a incubação a números. Máté, Estiyanti e Novotny (2024) e Cherapanukorn, Pattanasak e Wudhikarn (2025) defendem avaliações multidimensionais. Métricas de atividades precisam ser combinadas com qualidade, aprendizagem, redes, sustentabilidade e resultados dos empreendimentos. Ao mesmo tempo, impactos regionais não devem ser atribuídos diretamente ao projeto sem desenho avaliativo e horizonte temporal adequados.

As diretrizes também enfrentam limitações. A análise é baseada em documentos de planejamento e não incorpora percepções de empreendedores, equipe e parceiros. O estágio de execução impede avaliar adoção e resultados. Além disso, a aplicação depende de capacidade institucional, disponibilidade de dados e compatibilidade com sistemas existentes. Essas limitações não invalidam a proposta; indicam que o modelo deve ser testado, simplificado e ajustado coletivamente.

Como agenda de continuidade, recomenda-se realizar validação das diretrizes com a equipe da incubadora, selecionar um conjunto reduzido de indicadores, acompanhar sua utilização por um ciclo e comparar situação inicial e final. Estudos posteriores podem analisar a percepção das startups, a qualidade das conexões geradas, a evolução da maturidade dos processos e a contribuição da integração ITEC.in-CRIO para o desenvolvimento do ecossistema regional.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou responder como práticas de gestão de projetos podem contribuir para o fortalecimento de uma incubadora universitária e para sua integração ao ecossistema regional de inovação. A análise do projeto institucional e do plano de trabalho vinculados ao Edital FAPESC n.º 59/2025 mostrou um desenho abrangente e coerente, composto por diagnóstico, modernização da gestão, capacitação, mentorias, atração, comunicação, evento de conexão e sistematização.

Conclui-se que a principal contribuição da gestão de projetos é organizar essas frentes como um sistema orientado a benefícios, no qual entregas temporárias desenvolvem capacidades permanentes. Para isso, foram propostas seis diretrizes: instituir governança orientada a benefícios; diagnosticar e padronizar processos prioritários; gerir separadamente, mas de forma conectada, os portfólios de iniciativas e empreendimentos; vincular capacitação à aplicação; sistematizar o relacionamento com stakeholders; e implantar monitoramento multidimensional com aprendizagem.



A proposta preserva a natureza flexível da inovação. Padronizar não significa tornar o atendimento uniforme, mas garantir informações mínimas, responsabilidades, memória e condições para decisão. Da mesma forma, medir não significa limitar o valor da incubadora a resultados financeiros. Indicadores precisam contemplar empreendimentos, processos, competências, parcerias, sustentabilidade e impacto territorial.

No contexto da ITEC.in, a integração com o CRIO, a ADITT, o NIT, o OBDESI e a RCCI constitui um ativo estratégico. O desafio é converter a rede institucional em cooperação verificável, com papéis, encaminhamentos e benefícios. A gestão de projetos fornece práticas para essa conversão e pode apoiar a continuidade após o encerramento do financiamento.

Por se tratar de pesquisa realizada durante a execução, não se afirmam impactos finais. A contribuição está na sistematização teórico-aplicada e na construção de um referencial para implementação e avaliação. A validação futura deverá envolver equipe, empreendedores e parceiros e comparar as condições antes e depois das mudanças. Ainda assim, as diretrizes oferecem uma base consistente para fortalecer a ITEC.in e podem ser adaptadas por outras incubadoras universitárias e centros de inovação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Norberto de Oliveira. **Gerenciamento de portfólio**: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **O Modelo CERNE na gestão de incubadoras**. Brasília, 2026. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/pesquisa-cerne/>. Acesso em: 21 ago. 2026.

CHERAPANUKORN, Vorathamon; PATTANASAK, Photchanaphisut; WUDHIKARN, Ratapol. **Key performance indicators for sustainable business incubation**: identification and prioritization. *Sustainable Futures*, v. 10, p. 101284, 2025. DOI: 10.1016/j.sfr.2025.101284.

CHESBROUGH, Henry. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

FAPESC - FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E INOVAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Edital de Chamada Pública n.º 59/2025**: Programa de Apoio às Incubadoras de Empresas Catarinenses. Florianópolis: FAPESC, 2025.

FAPESC - FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E INOVAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Fortalecimento da ITEC.in: **estratégias de gestão, capacitação e integração para o ecossistema de inovação do Sul Catarinense**. Projeto institucional vinculado ao Edital n.º 59/2025. Florianópolis, 2025a. Documento de projeto.

FAPESC - FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E INOVAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Plano de trabalho da bolsista Tatiana Dantas de Oliveira. **Projeto Fortalecimento da ITEC.in**. Florianópolis, 2025b. Documento de trabalho.



HAUSBERG, J. Piet; KORRECK, Sabrina. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. **The Journal of Technology Transfer**, v. 45, p. 151-176, 2020. DOI: 10.1007/s10961-018-9651-y.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 21500:2021**: project, programme and portfolio management - context and concepts. Geneva: ISO, 2021.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 21502:2020**: project, programme and portfolio management - guidance on project management. Geneva: ISO, 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MÁTÉ, Domicián; ESTIYANTI, Ni Made; NOVOTNY, Adam. How to support innovative small firms? Bibliometric analysis and visualization of start-up incubation. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 13, art. 5, 2024. DOI: 10.1186/s13731-024-00361-z.

MIAN, Sarfraz; LAMINE, Wadid; FAYOLLE, Alain. Technology business incubation: an overview of the state of knowledge. **Technovation**, v. 50-51, p. 1-12, 2016. DOI: 10.1016/j.technovation.2016.02.005.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Risk management in portfolios, programs, and projects**: a practice guide. Newtown Square: PMI, 2019.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The standard for portfolio management**. 4. ed. Newtown Square: PMI, 2017.

PRIMARIO, Simonetta; RIPPA, Pierluigi; SECUNDO, Giustina. Peer innovation as an open innovation strategy for balancing competition and collaboration among technology start-ups in an innovation ecosystem. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 9, n. 2, p. 100473, 2024. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100473.

RABELO NETO, José da Silva; FIGUEIREDO, Cláudia; GABRIEL, Bárbara Coelho; VALENTE, Robertt. Factors for innovation ecosystem frameworks: comprehensive organizational aspects for evolution. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 203, p. 123383, 2024. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123383.

RAEISY, Laleh; SALIMI, Ghasem; SAFAVI, Seyed Ali Akbar; MOHAMMADI, Mehdi. Influencing factors of incubators and accelerators' success in entrepreneurship development: an integrative review. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 15, art. 27, p. 1-17, 2025. DOI: 10.1007/s40497-025-00452-5.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Innovation and entrepreneurship**. 4. ed. Hoboken: Wiley, 2021.



VAN RIJNSOEVER, Frank J. Meeting, mating, and intermediating: how incubators can overcome weak network problems in entrepreneurial ecosystems. **Research Policy**, v. 49, n. 1, p. 103884, 2020. DOI: 10.1016/j.respol.2019.103884.