



GUIA COMPLETO

PARA ESTRUTURAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS EM CENTROS DE INOVAÇÃO

Janaina Teixeira Carvalho | Morgana Silva dos Santos | Marciele Dallastra Torres





GUIA COMPLETO PARA ESTRUTURAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS EM CENTROS DE INOVAÇÃO

Janaina Teixeira Carvalho | Morgana Silva dos Santos | Marciele Dallastra Torres

Brusque, 2026

Carvalho, Janaina Teixeira

Guia completo para estruturação de escritórios de projetos em Centros de Inovação / Janaina Teixeira Carvalho, Morgana Silva dos Santos, Marciele Dallastra Torres. – Brusque: Ed. UNIFEFE, 2026. 140 p. ; 4000 KB.

ISBN 978-65-83344-34-2

1. Administração de projetos. 2. Governança corporativa. 3. Inovação. I. Santos, Morgana Silva dos. II. Torres, Marciele Dallastra. III. Título.

CDD 658.404

Ficha catalográfica elaborada por Bibliotecária - CRB 14/727

Editora da UNIFEFE

Centro Universitário da Fundação Educacional de Brusque - UNIFEFE
Fundação Educacional de Brusque - FEFE

Rua Vendelino Mafezzolli, 333
Bairro Santa Terezinha
Brusque - SC, Brasil
CEP 88352-360
Caixa Postal 1501
Telefone (47) 3211-7000
www.unifebe.edu.br
editora@unifebe.edu.br

Copyright 2026 Editora da UNIFEFE

Todos os direitos reservados. Qualquer parte desta publicação poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte. Os capítulos/livros são de responsabilidade dos autores e não expressam, necessariamente, a opinião do Conselho Editorial ou da Editora.

Esta obra não tem fins lucrativos ou econômicos. Sua publicação é destinada exclusivamente a fins educacionais, culturais e de pesquisa.

Rosemari Glatz

Presidente da FEBE
Reitora da UNIFEBE

Sergio Rubens Fantini

Vice-Presidente da FEBE
Vice-Reitor e Pró-Reitor de
Administração da UNIFEBE

Sidnei Gripa

Pró-Reitor de Graduação

Edinéia Pereira da Silva

Pró-Reitora de Pós-graduação,
Pesquisa, Extensão e Cultura

Leonardo Ristow

Diretor do Colégio
Universitário UNIFEBE

Produção Editorial**Equipe da Editora UNIFEBE**

Arina Blum
Fabiana Boos Vasquez
João Guilherme Cabral Marchi
Maria Alice Mattoso Camargo
Peterson Paulo Vanzuita
Robson Souza dos Santos

Coordenação Editorial

Arina Blum
Rosemari Glatz

Supervisão de Design

Arina Blum

Capa

Peterson Paulo Vanzuita

Projeto Gráfico e Diagramação

Peterson Paulo Vanzuita

Revisão

Fabiana Boos Vasquez

Conselho Editorial**Titulares**

Arina Blum
Edinéia Pereira da Silva
Carla Zenita do Nascimento
Angela Sikorski Santos
Sidnei Gripa
Rosana Paza
Wallace Nóbrega Lopo
Aline Sturmer
Anna Lúcia Martins Mattoso
Eliane Kormann
Ricardo José Engel

Suplentes

Rosemari Glatz
Aline de Souza
Elisiane Mafezoli
Luzia de Miranda Meurer
Fernando Luís Merízio
Rafaela B. Venturelli Knop
Rodrigo Blödorn
Julia Wakiuchi
Josely Cristiane Rosa
Joel Haroldo Baade
Jorge Paulo Krieger Filho

Participantes desta obra**Autores**

Janaina Teixeira Carvalho
Morgana Silva dos Santos
Marciele Dallastra Torres

Colaboradores

Claudia Huber
Naiery de Antoni Moreira Pinto



DEDICATÓRIA

Registramos nossos profundos agradecimentos à FAPESC (Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina) e à SCTI (Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação), por meio do Programa Rede Catarinense de Centros de Inovação, cujo apoio e união foram fundamentais para a consolidação deste centro como um verdadeiro polo de inovação e desenvolvimento para Santa Catarina.

Estendemos nosso sincero agradecimento à Fundação Educacional de Brusque – FEBE, mantenedora do Centro Universitário da Fundação Educacional de Brusque - UNIFEBE, atual gestora do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, pelo seu inestimável apoio institucional e parceria contínua.

Expressamos igualmente nosso reconhecimento à equipe dedicada de gestão do Inova em Brusque, que transforma visões em ações concretas e garante que este espaço seja um ambiente dinâmico de ideias e realizações. Aos empreendedores, pesquisadores, estudantes e visionários, prestamos nossa homenagem por tornarem o Inova em Brusque um local de inspiração e transformação. Este espaço representa o resultado da união de talentos, sonhos e esforços coletivos que impulsionam o futuro do ecossistema de inovação regional.

À hélice quádrupla, prestamos nossa homenagem por tornarem o Inova em Brusque um local de inspiração e transformação. Este espaço representa o resultado da união de talentos, sonhos e esforços coletivos que impulsionam o futuro do ecossistema de inovação regional.

SUMÁRIO

01 Introdução..... 8

02 Visão Geral do Centro Regional
de Inovação Inova em Brusque..... 10

03 História e Evolução (Timeline)
das Instituições Abordadas..... 18

04 Público-Alvo das Instituições
e Formas de Apoio..... 45

05 Perfis de Projetos Financiados
pelas Instituições..... 51

06 Recursos e Editais..... 57

07 Contribuições das Instituições..... 63

08 Governança e Metodologias de Gerenciamento de Projetos..... 72

09 Escrita de Projetos e Sistemas de Captação..... 86

10 Consultoria para Estruturação do PMO para Implantação do Escritório de Projetos.... 95

11 Implantação do Escritório de Projetos... 101

12 Estrutura e Metodologias de Trabalho do Escritório de Projetos..... 106

Considerações Finais..... 137

Referências..... 138

CAPÍTULO 1

Introdução

Autoras: Janaína Teixeira Carvalho e Morgana Silva dos Santos

Guia completo para Estruturação de Escritórios
de Projetos em Centros de Inovação

É com satisfação que apresentamos o “Guia Completo para Estruturação de Escritórios de Projetos em Centros de Inovação”.

Esta obra se configura como uma compilação abrangente e sistemática, estabelecida com base nas diretrizes do Edital FAPESC N° 39/2024, e direcionada à implementação e gestão estratégica de *Project Management Offices* (PMO) no âmbito do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque.

O objetivo deste guia consiste em munir profissionais, Analistas de Projetos e Agentes de Inovação com um recurso viável e estratégico, visando à otimização do desenvolvimento organizacional, notadamente por meio da implementação de uma governança eficaz, da prospecção e captação de recursos financeiros, e da aplicação rigorosa de metodologias ágeis.

O conteúdo programático contempla o aprofundamento do conhecimento acerca de instituições de fomento e parceiras essenciais, incluindo FINEP, FAPESC, EMBRAPPII, SENAI e SEBRAE, bem como a delineação de estratégias operacionais para a gestão assertiva de iniciativas inovadoras. Este material destina-se, em especial, a administradores e analistas de projetos que atuam diretamente em ecossistemas de inovação.

O *e-book* é estruturado em doze capítulos, iniciamos com uma análise panorâmica, prosseguimos com linhas do tempo históricas, públicos-alvo, projetos financiados, editais disponíveis, curiosidades relevantes, princípios de governança, redação de projetos e consultoria especializada, culminando em orientações práticas e acionáveis.

CAPÍTULO 2

Visão Geral do Centro Regional de Inovação em Brusque

Autoras: Janaína Teixeira Carvalho, Morgana Silva dos Santos e Mariele Dallastra Torres

Guia completo para Estruturação de Escritórios
de Projetos em Centros de Inovação

O Centro Regional de Inovação Inova em Brusque atua como articulador do ecossistema de ciência, tecnologia e inovação local, promovendo conexões entre universidades, empresas, poder público e a sociedade civil. Seu objetivo é impulsionar o desenvolvimento regional por meio de soluções inovadoras, valorizando talentos, incentivando a pesquisa aplicada e estimulando a cultura empreendedora.

Como parte de seu processo de consolidação e fortalecimento institucional, o Centro Regional de Inovação Inova em Brusque estruturou, em 2025, o Escritório de Projetos, com a missão de apoiar a captação de recursos, a elaboração de propostas e a gestão estratégica de projetos voltados ao desenvolvimento tecnológico e à inovação.

A formação do Escritório de Projetos está sendo conduzida com o apoio da Dalltor Consultoria, empresa especializada na estruturação de ambientes de inovação, planejamento estratégico e formação de equipes técnicas para atuação em editais de fomento, inovação aberta e parcerias público-privadas.

Este *e-book* tem como propósito apresentar as bases conceituais, operacionais e estratégicas que orientam o funcionamento do Escritório de Projetos do Inova em Brusque, bem como oferecer instrumentos práticos de apoio à atuação de bolsistas, parceiros e demais agentes do ecossistema.

2.1

CENTRO REGIONAL DE INOVAÇÃO INOVA EM BRUSQUE

O Centro Regional de Inovação Inova em Brusque tem como missão fomentar o desenvolvimento regional por meio da articulação do ecossistema de ciência, tecnologia e inovação, conectando universidades, empresas, poder público e sociedade civil. Nesse contexto, em 2025, iniciou-se o processo de **implantação do Escritório de Projetos**, uma estrutura estratégica voltada ao fortalecimento institucional e à geração de valor para o ecossistema local.

A criação do Escritório de Projetos surge como resposta a uma série de necessidades identificadas no diagnóstico inicial: baixa capilaridade na captação de recursos, ausência de apoio técnico estruturado à elaboração de projetos e a demanda crescente por apoio na submissão a editais de fomento estadual, nacional e internacional.

Endereço Institucional:

Rua Vendelino Maffezzolli, 333 – Santa Terezinha, Brusque – SC, 88352-360, Sala 209, Bloco A. Contato (47) 99220-4583, contato@inovaembrusque.com.br.

2.2

EQUIPE DE 2025 DO CENTRO REGIONAL DE INOVAÇÃO INOVA EM BRUSQUE

Neste contexto, destacamos o papel fundamental da atual equipe do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, a qual se engaja com dedicação e alinhamento de propósito.

Esta equipe contribui ativamente para a integração estratégica entre o governo, a academia, o setor produtivo e a sociedade civil, impulsionando projetos e iniciativas essenciais que resultam na geração de soluções para os desafios regionais.

2.2.1 Presidente do Comitê de Implantação do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque

Rosemari Glatz, Mestre em Administração, é a atual Presidente do Comitê de Implantação do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, responsável por liderar todas as etapas previstas no Guia de Implantação dos Centros de Inovação de Santa Catarina.

2.2.2 Gestão do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque

Claudia Huber, Doutora em Administração, é a atual Gestora do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, responsável por fomentar práticas de pesquisa, tecnologia e inovação alinhadas às diretrizes estratégicas dos Centros de Inovação de Santa Catarina.

2.2.3 Coordenador de Projetos do Centro de Inovação Inova em Brusque

Júlio Cesar Frantz, Doutor em Engenharia Mecânica, é o atual Coordenador de Projetos do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, responsável por coordenar o planejamento, a execução e o monitoramento de projetos estratégicos vinculados ao Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, garantindo a articulação entre diversos atores do ecossistema local.

2.2.4 Secretária do Comitê de Implantação do Centro de Inovação Inova em Brusque

Naiery de Antoni Moreira Pinto, Especialista em Gestão de Negócios, é a atual Secretária do Comitê de Implantação do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, responsável por prestar suporte operacional ao Presidente e ao Comitê de Implantação do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque. Esta função inclui organizar as reuniões, cuidar da convocação, lista de presença e atas sempre que necessário.

2.2.5 Agentes de Inovação do Centro de Inovação Inova em Brusque

Bruna Wanderley, Doutora em Ciências dos Alimentos, é Agente de Inovação do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, responsável por fomentar práticas de pesquisa, tecnologia e inovação alinhadas às diretrizes estratégicas dos Centros de Inovação de Santa Catarina.

Igor Roik, Mestre em Engenharia Mecânica, é Agente de Inovação do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, também responsável por fomentar práticas de pesquisa, tecnologia e inovação alinhadas às diretrizes estratégicas dos Centros de Inovação de Santa Catarina.

Ambos atuam na articulação de ações voltadas ao fortalecimento do ecossistema local, promovendo a integração entre atores regionais e impulsionando iniciativas nas áreas de governança, talentos, capital, internacionalização e desenvolvimento sustentável, em sinergia com o setor produtivo e a comunidade.

2.2.6 Analistas de Projeto do Escritório de Projetos do Centro de Inovação Inova em Brusque

Janaína Carvalho, Especialista em Gestão de Projetos, é co-responsável pelo Escritório de Projetos do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, responsável por gerir os processos voltados à execução de projetos de inovação, oferecendo suporte qualificado na elaboração e submissão de propostas a editais.

Morgana Santos, Mestre em Educação, também é co-responsável pelo Escritório de Projetos do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque e responsável por gerir os processos voltados à execução de projetos de inovação, oferecendo suporte qualificado na elaboração e submissão de propostas a editais.

Tanto Janaína quanto Morgana atuam na promoção e interlocução estratégica entre empresas, academia e governo, com assessoramento técnico na escrita de projetos, acompanham a execução física e financeira das propostas, orientam agentes do ecossistema sobre boas práticas de gestão, bem como impulsionam o fortalecimento da cultura de inovação no ecossistema territorial do Inova em Brusque.

2.3

DALLTOR GESTÃO E PROJETOS

Equipe composta por profissionais altamente qualificados, com formações especializadas em Administração Pública, Gestão Pública e Gerenciamento de Projetos, acumulando mais de 12 anos de expertise consolidada no mercado.

Mediante o fornecimento contínuo de produtos e serviços de elevada qualidade, garantimos atualizações constantes das informações relevantes, promovendo maior autonomia, eficiência operacional e agilidade na execução das atividades cotidianas, o que contribui para a otimização de processos e a maximização de resultados.

Endereços Institucionais:

Edifício Le Quartier, Sala nº 307, Setor Hoteleiro Norte, Brasília/DF. Contato: (61) 98249-0012, contato@dalltor.com.br. Edifício Vintage Executive Center, Rua Júlio Moura, nº 30, Sala 607, Centro, Florianópolis/SC. Contato: (48) 3209-4761, projetos@dalltor.com.br.

2.3.1 Ministrante: Marciele Dallastra Torres

Marciele Dallastra Torres é Administradora Pública com MBA em Gerenciamento de Projetos, detentora de expertise superior a 14 anos em assessoria e consultoria direcionadas a entes públicos e privados. Atualmente, exerce o cargo de Sócia e Diretora de Projetos na Empresa Dalltor Gestão e Projetos.

Especialista em capacitações avançadas sobre gerenciamento de projetos e usabilidade de ferramentas governamentais, atende políticas públicas que demandam investimentos externos, os quais podem ser obtidos por meio de captação de recursos junto ao Governo Federal, Governo do Estado de Santa Catarina, Empresas Privadas e Organismos Internacionais, promovendo assim a viabilização de iniciativas de alto impacto.

2.4 O QUE É O EDITAL FAPESC Nº 39/2024?

O Edital FAPESC Nº 39/2024 representa uma iniciativa estratégica destinada à estruturação de Escritórios de Projetos em Centros de Inovação. Seu objetivo central consiste em potencializar o desenvolvimento dos entes envolvidos, fomentando a criação de redes colaborativas robustas com governança que expandem o escopo de projetos catalisadores de transformação.

Nesta perspectiva, posicionamo-nos como agentes potencializadores no desenvolvimento dos entes, colaborando ativamente para a formação de uma rede integrada que fortalece a governança e amplia o alcance de iniciativas inovadoras. Atuamos como agentes de desenvolvimento, identificando e viabilizando fontes de recursos que amplificam a capacidade dos entes em responder às demandas da população de maneira eficaz e sustentável.

Os Escritórios de Projetos visam à competitividade, permitindo que os entes atinjam seu pleno potencial por meio de práticas otimizadas e alinhadas a objetivos estratégicos, que poderão garantir a sustentabilidade financeira dos Centros de Inovação.

2.4.1 Execução Geral das atividades do Edital

A execução abrangeu temas fundamentais para o fortalecimento de capacidades em gerenciamento de projetos, incluindo:

- Governança, Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Ferramentas: com foco em estruturas que garantam alinhamento estratégico e eficiência operacional;
- Escrita de Projetos e Editais de Captação de Recursos: enfatizando técnicas para elaboração de propostas competitivas e conformes;

- Consultoria Especializada: Estruturação do Escritório de Projetos (PMO) por meio de diagnóstico inicial, avaliação de infraestrutura e desenvolvimento de guia de orientação ou e-book de procedimentos, visando padronização e excelência;
- Suporte Contínuo: Disponibilização de assistência diária via contatos telefônicos, e-mails e aplicativos web (como WhatsApp) para esclarecimento de dúvidas relacionadas ao conteúdo ministrado, assegurando suporte personalizado e resolutivo;
- Oficina Prática: Abordagem hands-on sobre metodologias de gerenciamento de projetos, incluindo a redação de um projeto exemplar e apresentação de editais e sistemas de captação de recursos, abrangendo entidades como FAPESC, EMBRAPPII, SENAI, SEBRAE, CNPQ, BRDE, BADESC, BNDES, com ênfase em aplicações reais e estratégicas.

2.4.2 Objetivos de realizar as Atividades em Formato intercâmbio

Os objetivos alcançados com o Treinamento Dalltor em Formato Intercâmbio foram sinônimos de uma estrutura colaborativa, na qual os Escritórios de Projetos dos Centros de Inovação de Itajaí e Blumenau compartilharam suas boas práticas de governança. Isso demonstrou o quanto é preciso conectar pessoas e organizações para mobilizar um ecossistema sustentável, derrubando barreiras para construir pontes – uma premissa de sucesso.

Com esse estreitamento dos Escritórios de Projetos dos três Centros de Inovação, foi possível focar no ganho exponencial coletivo, fortalecendo-nos em um ecossistema ativo em boas práticas de governança para os Escritórios. Além disso, tornou-se possível vislumbrar futuras parcerias entre os Centros de Inovação em médio e longo prazo.

Em suma, essa iniciativa reforça a importância da colaboração interinstitucional para impulsionar a inovação regional, inspirando outros setores a adotarem abordagens similares e contribuindo para um desenvolvimento sustentável e integrado, onde o compartilhamento de conhecimentos se transforma em resultados tangíveis para a sociedade.

CAPÍTULO 3

História e Evolução (timeline) das Instituições Abordadas

Autora: Marciele Dallastra Torres

Guia completo para Estruturação de Escritórios
de Projetos em Centros de Inovação

3.1

TIMELINE GERAL DO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

Este capítulo delinea as linhas do tempo evolutivas das instituições chave referenciadas no edital, destacando marcos históricos, ações anuais e contribuições para o ecossistema de inovação, proporcionando uma visão cronológica e contextualizada de seu desenvolvimento.

3.1.1 Timeline da FINEP

A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) possui uma trajetória marcada por contribuições significativas ao avanço científico e tecnológico no Brasil:

1971: Estabelecimento formal da FINEP em 24 de julho de 1967, com operacionalização efetiva em 1971, visando o fomento inicial a projetos de pesquisa e desenvolvimento.

1980: Atuação robusta no desenvolvimento de infraestrutura científica e tecnológica, com apoio a P&D e financiamento de projetos estruturantes em instituições como CNPq, Embrapa e INPE, fortalecendo a base nacional de inovação.

1990: Reestruturação institucional com ênfase no incentivo à inovação, marcando a abertura gradual para o setor privado e ampliando o escopo de parcerias.

1997: Criação do Fundo Setorial de Ciência e Tecnologia (FNDCT), um mecanismo piloto para alocação de recursos em áreas estratégicas.

2000: Expansão dos Fundos Setoriais e lançamento do Programa Inova Brasil, direcionado ao financiamento de empresas inovadoras, promovendo a transferência de tecnologia para o mercado.

2011: Introdução do Programa Inova Empresa, com maior aproximação ao ecossistema de *startups*, facilitando investimentos em iniciativas de alto potencial inovador.

2020: Desenvolvimento de linhas de financiamento voltadas para transição energética, transformação digital e tecnologias da Indústria 4.0, incluindo apoio emergencial à pandemia de COVID-19 por meio de projetos de saúde e inovação aplicada.

TIMELINE DA FINEP:

1971

Criada a FINEP em 24/07/1967 e operacionalizada em 1971.

1980

Forte atuação no desenvolvimento de infraestrutura científica e tecnológica
- Apoio à P&D. Financiamento de projetos estruturantes, como o CNPq, Embrapa, INPE.

1990

Reestruturação e Incentivo à Inovação. Abertura para o setor privado e crescimento.

1997

Fundo Setorial de Ciência e Tecnologia (FNDCT).

2000

Expansão dos Fundos Setoriais. Lançamento Inova Brasil - financiamento de empresas inovadoras.

2011

Lançamento do Programa Inova Empresa. Maior aproximação com *Startups*.

2020

Linhas voltadas para transição energética, transformação digital e tecnologias 4.0. Apoio Pandemia COVID-19.

3.1.2 Timeline da FAPESC

A Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) evoluiu como um pilar fundamental para o fomento regional:

1990: Criação da Funcitec (Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina) em 5 de junho de 1990.

1997: Santa Catarina passa a contar com a Fundação de Ciência e Tecnologia através da Lei Estadual 10.355, de 09 de janeiro de 1997, estabelecendo as bases para o apoio à pesquisa científica no estado, mantendo a sigla Funcitec. A sigla passou a ser Fapesc somente a partir da Lei Complementar Estadual 284, de 28 de fevereiro de 2005, que transformou a Fundação de Ciência e Tecnologia (Funcitec) em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (Fapesc).

2003: Início das operações com o lançamento dos primeiros editais para financiamento de projetos em ciências agrárias, saúde e tecnologia, marcando o compromisso inicial com o desenvolvimento acadêmico e aplicado.

2005: Expansão dos programas de bolsas de estudo e incentivo à inovação, com parcerias iniciais por intermédio de instituições como a UFSC, visando à capacitação de recursos humanos qualificados.

2008: Reformas estatutárias para incorporar o foco em Inovação Tecnológica, alinhando-se à Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004) e ampliando o escopo para transferência de conhecimento.

2010: Integração com o Plano de Desenvolvimento Econômico de Santa Catarina, atendendo setores como agroindústria, turismo e meio ambiente, promovendo alinhamento estratégico regional.

2012: Celebração dos 10 anos com o lançamento de novos fundos de investimentos em pesquisa e parcerias internacionais com agências europeias, fortalecendo redes globais.

2015: Ênfase em inovação e sustentabilidade, com editais dedicados a energias renováveis e preservação ambiental, além de suporte a *startups* e projetos de transferência de tecnologia.

2018: Modernização digital mediante adoção de plataformas para submissão de projetos, superando R\$ 50 milhões em investimentos e otimizando processos administrativos.

2020: Lançamento de editais emergenciais para pesquisas em saúde, vacinas e impactos econômicos da pandemia de COVID-19, demonstrando agilidade em respostas a crises.

2022: Reformulação estratégica nos 20 anos de existência, incorporando inovação aberta e integração com o Programa SC + inovadora, para fomentar ecossistemas colaborativos.

2023: Expansão para Inteligência Artificial e Economia Digital, com programas focados em IA, big data e economia digital, alinhados às tendências globais.

2025: Anúncio de parcerias com fundos de venture capital para apoiar spin-offs universitários, com orçamento superando R\$ 100 milhões anuais e colaborações com Google e SENAI, impulsionando inovações disruptivas.

TIMELINE DA FAPESC:

1990

Criação da Funcitec (Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina)

1997

Surge a Fundação de Ciência e Tecnologia por meio da Lei Estadual 10.355, de 09 de janeiro de 1997.

2003

Iniciou as operações lançando os primeiros editais para financiamento de projetos de pesquisa em áreas como ciências agrárias, saúde e tecnologia.

2005

Lei Complementar Estadual 284, de 28 de fevereiro de 2005, que transformou a Fundação de Ciência e Tecnologia (Funcitec) em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (Fapesc). Expandiu os programas de bolsas de estudo e incentivo à inovação, com parcerias iniciais como a UFSC.

2008

Passou por reformas Estatutárias para incluir como foco Inovação Tecnológica, alinhando-se à Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004). Passa a apoiar *startups* e projetos de transferência de tecnologia.

2010

Integração com o Plano de Desenvolvimento Econômico de Santa Catarina, atendendo áreas como agroindústria, turismo e meio ambiente.

TIMELINE DA FAPESC:

2012

Celebração dos 10 anos com lançamento de novos fundos de investimentos em pesquisa, além de parcerias internacionais com agências europeias.

2015

Foco em inovação e sustentabilidade, com editais voltados para energias renováveis e preservação ambiental.

2018

Passou por modernização digital com adoção da plataforma para submissão dos projetos + 50 mi.

2020

Lançamento de editais emergenciais para pesquisas relacionadas à saúde, vacinas e impactos econômicos da pandemia de COVID-19.

2022

Com a comemoração dos 20 anos houve reformulação estratégica para incluir inovação aberta e integração com o Programa SC + Inovadora.

2023

Expansão para Inteligência Artificial e Economia Digital com novos Programas focados em IA, *big data* e economia digital. Celebrando parcerias com a Google e SENAI.

2025

Anunciadas parcerias com Fundos de venture capital para apoiar spin-offs de Universidades. Orçamento superado em 100 milhões/ano.

3.1.3 Timeline da EMBRAPII

A Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) destaca-se por sua abordagem em parcerias público-privadas:

2013: Criada em conjunto pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e pelo Ministério da Educação, em 2013, e qualificada como Organização Social a Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPII pelo Decreto de 2 de setembro de 2013 com a finalidade de promover e incentivar a realização de projetos empresariais de pesquisa, desenvolvimento e inovação voltados para setores industriais por meio de cooperação com instituições de pesquisa tecnológica, mediante celebração de contrato de gestão firmado com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, na qualidade de órgão supervisor, e com o Ministério da Educação.

2014: Início das operações com o credenciamento das primeiras 6 Unidades EMBRAPII, estabelecendo as bases para colaborações técnicas.

2015: Expansão para 13 Unidades, com financiamento inicial de projetos, ampliando a cobertura geográfica e setorial.

2017: Crescimento para 42 Unidades, abrangendo mais regiões do Brasil, com investimentos ultrapassando R\$ 500 milhões em parcerias estratégicas.

2019: Lançamento de programas específicos para *startups* e PMEs, complementado por parcerias internacionais com agências de fomento, promovendo intercâmbio global.

2020: Implementação de editais emergenciais para projetos relacionados à COVID-19, incluindo desenvolvimento de ventiladores e testes diagnósticos, demonstrando resiliência em cenários adversos.

2022: Celebração de 10 anos com mais de 1.000 projetos apoiados e R\$ 1 bilhão investidos, consolidando o impacto no ecossistema industrial.

2023/2024: Credenciamento de novas Unidades focadas em bioeconomia e IA, com parcerias por intermédio do BNDES para financiamento adicional, otimizando recursos para inovação sustentável.

2025: Expansão da rede para mais de 70 Unidades, com ênfase em transição energética e economia verde, projetando investimentos de R\$ 1,5 bilhão para fomentar avanços tecnológicos.

TIMELINE DA EMBRAPII:

2013

Criada em conjunto pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e pelo Ministério da Educação como organização social para fomentar inovação industrial.

2014

Início das operações por meio do credenciamento das primeiras 6 Unidades EMBRAPII.

2015

Expansão, o qual aumentou para 13 Unidades EMBRAPII, além de financiar os primeiros projetos.

2017

Expansão para 42 Unidades, cobrindo mais regiões do Brasil. Investimentos ultrapassaram R\$500 mi em parcerias.

2019

Lançamento de programas para *startups* e PMEs. Celebração de parcerias internacionais com agências.

2020

Editais emergenciais para projetos relacionados à COVID-19, como ventiladores e testes diagnósticos.

2023/2024

Credenciamento de novas Unidades focadas em bioeconomia e IA. Parcerias com o BNDES para financiamento adicional.

2025

Rede com mais de 70 Unidades. Foco em transição energética e economia verde. Investimentos projetados de R\$1,5 Bi.

3.1.4 Timeline do SENAI

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) possui uma história enraizada na formação profissional e inovação tecnológica:

1942: Fundação pelo Decreto-Lei nº 4.048, sob a presidência de Getúlio Vargas, com o propósito de suprir a demanda por mão de obra qualificada durante a industrialização acelerada.

1943-1950: Expansão inicial com a criação de unidades e cursos especializados em mecânica, eletricidade e metalurgia, estabelecendo as bases para a rede nacional.

1951-1960: Consolidação como rede nacional, com parcerias internacionais para transferência de conhecimento e aprimoramento curricular.

1961-1970: Adaptação à revolução industrial, com ênfase em eletrônica e química, culminando na criação do primeiro laboratório de pesquisa dedicado.

1971-1980: Expansão para educação continuada e formação de instrutores, promovendo o aperfeiçoamento contínuo de profissionais.

1981-1990: Modernização curricular incorporando informática e robótica, alinhando-se às demandas da automação industrial emergente.

1991-2000: Ênfase em qualidade total e sustentabilidade ambiental, com o lançamento do Programa de Apoio à Competitividade Industrial para elevar padrões produtivos.

2001-2010: Foco em inovação tecnológica, incluindo a criação dos Institutos de Inovação SENAI em 2004, equipados com laboratórios de ponta para P&D avançado.

2011-2015: Expansão digital por meio de cursos *online* e plataformas EAD, com o lançamento do SENAI 4.0 para integrar conceitos de Indústria 4.0, como IoT e IA.

2016-2020: Resposta à recessão econômica com programas de requalificação profissional; durante a pandemia de COVID-19 em 2020, contribuiu com a produção de EPIs e ventiladores pulmonares em parcerias industriais.

2021-2023: Ênfase em transformação digital e economia verde, com lançamento de editais para *startups* e inovação aberta, além da expansão de cursos em energias renováveis.

2024-2025: Continuação de iniciativas em IA e sustentabilidade, com programas dedicados à capacitação em tecnologias emergentes, como 5G e veículos elétricos, visando a competitividade global.

TIMELINE DO SENAI:

1942

Fundação do SENAI pelo Decreto-Lei nº 4.048 Presidente Getúlio Vargas.

1943-1950

Expansão inicial com a criação de mais unidades e cursos em mecânica, eletricidade e metalurgia.

1951-1960

Consolidação como rede nacional, com parcerias internacionais.

1961-1970

Adaptação à revolução industrial, com ênfase em eletrônica e química. Criação do primeiro laboratório de pesquisa.

1971-1980

Expansão para educação continuada e formação de instrutores.

1981-1990

Modernização com informática e robótica.

TIMELINE DO SENAI:

1991-2000

Lançamento do Programa de Apoio à Competitividade Industrial.

2001-2010

Foco em inovação tecnológica. Criação dos Institutos de Inovação SENAI.

2011/2015

Expansão digital com cursos *online* e plataformas EAD. Lançamento do SENAI 4.0, integrando Indústria 4.0 (IoT, IA, etc.).

2016/2020

Pandemia de COVID-19 (2020), produção de EPIs e ventiladores pulmonares.

2021/2023

Ênfase em transformação digital e economia verde. Lançamento de editais para *startups* e inovação aberta. Expansão de cursos em energias renováveis.

2024/2025

Expansão para 42 Unidades, cobrindo mais regiões do Brasil. Investimentos ultrapassaram R\$500 mi em parcerias.

3.1.5 Timeline do SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) evoluiu como facilitador do empreendedorismo:

1972: Fundação como Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), durante o período de aceleração econômica, para apoiar o crescimento de negócios de menor porte.

1973-1980: Início de programas de capacitação básica em gestão financeira e operacional, direcionados a pequenas empresas para fomentar estabilidade e crescimento.

1981-1990: Transformação em SEBRAE em 1990, com expansão para processos de formalização e facilitação de acesso a crédito, adaptando-se ao contexto econômico liberalizante.

1991-2000: Adaptação à globalização econômica, com foco em estratégias de exportação e integração tecnológica para micro e pequenas empresas (MPEs).

2001-2010: Lançamento do regime do Microempreendedor Individual (MEI) em 2008, formalizando milhões de negócios e promovendo inclusão econômica em larga escala.

2011-2015: Ênfase em inovação digital e apoio a *startups*, com parcerias para desenvolvimento de cursos *online* e plataformas de capacitação remota.

2016-2020: Resposta à recessão e à pandemia, com oferta de créditos emergenciais e consultorias virtuais, auxiliando na resiliência de MPEs.

2021-2023: Implementação de programas de sustentabilidade e inclusão social, como iniciativas dedicadas às empreendedoras mulheres e grupos minoritários.

2024-2025: Foco em inteligência artificial, comércio eletrônico e recuperação pós-pandemia, com editais específicos para inovação verde e digitalização de processos.

TIMELINE DO SEBRAE:

1972

Fundação como Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE).

1973/1980

Início de programas de capacitação básica em gestão e finanças para pequenas empresas.

1981/1990

Transformação em SEBRAE em 1990, com expansão para formalização e acesso a crédito.

1991/2000

Adaptação à globalização, com foco em exportações e tecnologia para MPes.

2001/2010

Lançamento do Microempreendedor Individual (MEI) em 2008, formalizando milhões de negócios.

TIMELINE DO SEBRAE:

2011/2015

Ênfase em inovação digital e *startups*, com parcerias para cursos *online*.

2016/2020

Resposta à crise econômica e pandemia, com créditos emergenciais e consultorias virtuais.

2021/2023

Programas de sustentabilidade e inclusão, como apoio a empreendedoras mulheres.

2024/2025

Foco em IA, *e-commerce* e recuperação pós-pandemia, com editais para inovação verde.

3.1.6 Timeline do CNPQ

Agência do Governo Federal vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), tendo como principal função fomentar a ciência e tecnologia:

1951: Fundado no governo de Getúlio Vargas;

1960: Expansão significativa das atividades do CNPq, alinhada com a criação de novos institutos de pesquisa e o fortalecimento da educação superior;

1970: Introdução de programas de incentivo à inovação tecnológica. Colaboração com empresas e o setor industrial;

1980: Período de reestruturação interna para melhorar a eficiência na alocação de recursos. Crescimento das bolsas de pós-graduação;

1999: Lançamento do Currículo *Lattes*;

2000: Forte crescimento no orçamento para a ciência e tecnologia. Ampliação dos programas de bolsa;

2010: Introdução de programas voltados à pesquisa aplicada e inovação social. Foco em tecnologias emergentes e sustentáveis;

2020: Apoio às pesquisas sobre a Covid-19, financiando projetos emergenciais;

2021: Intensificação da colaboração internacional em pesquisas sobre mudanças climáticas;

2022: Realização de diversos eventos para promover a inclusão nas ciências, trazendo vozes de diferentes comunidades;

2023: Novos projetos financiados em colaboração com a União Europeia e outros parceiros internacionais;

2024: Iniciativas para aumentar a visibilidade das contribuições de cientistas diversos nas políticas públicas;

2025: Criação de novos programas bilaterais e multilaterais com foco em práticas científicas sustentáveis e inclusivas.

TIMELINE DO CNPQ:

1951

Fundado no governo de Getúlio Vargas.

1960

Expansão significativa das atividades do CNPq, alinhada com a criação de novos institutos de pesquisa e o fortalecimento da educação superior.

1970

Introdução de programas de incentivo à inovação tecnológica. Colaboração com empresas e o setor industrial.

1980

Período de reestruturação interna para melhorar a eficiência na alocação de recursos. Crescimento das bolsas de pós-graduação.

1999

Lançamento do Currículo *Lattes*;

2000

Forte crescimento no orçamento para a ciência e tecnologia. Ampliação dos programas de bolsa.

2010

Introdução de programas voltados à pesquisa aplicada e inovação social. Foco em tecnologias emergentes e sustentáveis.

TIMELINE DO CNPQ:

2020

Apoio às pesquisas sobre a Covid-19, financiando projetos emergenciais.

2021

Intensificação da colaboração internacional em pesquisas sobre mudanças climáticas.

2022

Realização de diversos eventos para promover a inclusão nas ciências, trazendo vozes de diferentes comunidades.

2023

Novos projetos financiados em colaboração com a União Europeia e outros parceiros internacionais.

2024

Iniciativas para aumentar a visibilidade das contribuições de cientistas diversos nas políticas públicas.

2025

Criação de novos programas bilaterais e multilaterais com foco em práticas científicas sustentáveis e inclusivas.

3.1.7 Timeline do CNPQ

3.1.7.1 INOVALINK

2020: Ano de Constituição;

2025: A Inovalink atua como uma plataforma de **open innovation** (inovação aberta), conectando grandes empresas (desafiadoras) com *startups*, universidades, pesquisadores e outras empresas (solucionadoras) para resolver desafios específicos ou explorar novas oportunidades.

3.1.7.2 ÍON DISTRITO

2025: Ano de Constituição. Ecossistema físico e digital focado em promover a inovação em uma região específica, muitas vezes com um forte componente de desenvolvimento urbano e tecnológico. Ele não é apenas uma plataforma *online*, mas um complexo que integra Espaço Físico, Comunidade, Programas, entre outros aspectos.

3.1.7.3 AEVO

2007: Ano de Constituição. Pequena fábrica de *software*, desenvolvendo tecnologias sob demanda para indústrias;

2017: Mudou o seu modelo de negócios para SaaS com o lançamento do AEVO, plataforma de gestão de inovação que ajuda empresas a impulsionar o intraempreendedorismo, a organizar as suas iniciativas de inovação aberta, gerenciar o seu portfólio de projetos de inovação e garantir a execução da estratégia da sua empresa;

2020: A KPTL, maior gestora de fundos de investimento em tecnologia e inovação do Brasil, fez um aporte milionário na empresa, visando a contribuir com os investimentos em tecnologia, marketing e internacionalização;

2021: Em 2021, a empresa iniciou a implementação de inteligência artificial em seu *software*, melhorando ainda mais a experiência dos usuários;

2022: Conquistou o segundo lugar no prêmio 100 Open *Startups* na categoria HR Techs e terceiro lugar no Ranking Geral de *Startups*;

2023: Em 2023, a AEVO conquistou o terceiro lugar no prêmio 100 Open *Startups*, na categoria Scale Ups;

2025: Ao longo de toda sua trajetória, a AEVO já conquistou mais de 150 clientes e, atualmente, impacta diretamente a vida de mais de 400 mil colaboradores de empresas espalhadas por todo o mundo e é o maior *Software* de Gestão da Inovação da América Latina;

3.1.8 Timeline Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE)

Banco Público, não comercial, criado para financiar o desenvolvimento econômico e social da Região Sul:

1961: Fundado o Banco BRDE por meio do Convênio com os 3 Estados do Sul;

1962: Começa a operar com foco em projetos agroindustriais, infraestrutura e industrialização;

1970: BRDE amplia sua atuação, diversificando linhas de crédito e apoiando projetos de médio e grande porte;

1990: Passa por um processo de modernização administrativa e tecnológica;

2000: O banco começa a incorporar critérios de sustentabilidade socioambiental em seus financiamentos;

2011: Comemora meio século de atuação com mais de R\$ 30 bilhões financiados em projetos na Região Sul;

2015: Lançamento do programa BRDE Inova, voltado ao financiamento de empresas inovadoras e *startups*;

2020: Atua com linhas emergenciais de crédito para apoiar empresas afetadas pela pandemia da COVID-19;

2021: 60 anos. Marca presença em fóruns internacionais e reforça sua atuação em projetos de impacto social e ambiental;

2022: O BRDE investe em transformação digital, modernizando seus canais de atendimento e processos internos;

2023: Amplia parcerias com organismos multilaterais como BID, CAF e KfW para financiamento de projetos sustentáveis;

2024: Passa a adotar diretrizes ESG (ambientais, sociais e de governança) como pilares estratégicos;

TIMELINE DO BRDE:

1961

Fundado o Banco BRDE por meio de Convênio com os 3 Estados do Sul.

1962

Começa a operar com foco em projetos agroindustriais, infraestrutura e industrialização.

1970

BRDE amplia sua atuação, diversificando linhas de crédito e apoiando projetos de médio e grande porte.

1990

Passa por um processo de modernização administrativa e tecnológica.

2000

O banco começa a incorporar critérios de sustentabilidade socioambiental em seus financiamentos.

2011

Comemora meio século de atuação com mais de R\$ 30 bilhões financiados em projetos na Região Sul.

TIMELINE DO BRDE:

2015

Lançamento do programa BRDE Inova, voltado ao financiamento de empresas inovadoras e *startups*.

2020

Atua com linhas emergenciais de crédito para apoiar empresas afetadas pela pandemia da COVID-19.

2021

60 anos que marca presença em fóruns internacionais e reforça sua atuação em projetos de impacto social e ambiental.

2022

O BRDE investe em transformação digital, modernizando seus canais de atendimento e processos internos.

2023

Amplia parcerias com organismos multilaterais como BID, CAF e KfW para financiamento de projetos sustentáveis.

2024

Passa adotar diretrizes ESG (ambientais, sociais e de governança) como pilares estratégicos.

3.1.9 Timeline Agência de Fomento de Santa Catarina (BADESC)

Instituição Financeira Pública Estadual, vinculada ao Governo de Santa Catarina, atuando como Agência de Fomento:

1975: Criado por meio da Lei Estadual nº 5.787;

1980: Amplia sua atuação, com forte presença no financiamento de obras públicas, infraestrutura urbana e apoio à industrialização catarinense;

1999: Deixa de ser um banco comercial e passa a atuar exclusivamente como agência de fomento;

2000: Redefine sua estratégia para apoiar principalmente micro, pequenas e médias empresas (MPMEs);

2011: Consolida-se como uma das principais agências de fomento 45 regionais do Brasil;

2015: Lançamento do Programa juros zero voltados para MEI;

2020: Lança linhas de crédito emergenciais para apoiar empresas afetadas pela crise sanitária;

2022: Início de um processo de transformação digital no atendimento e na gestão interna;

2023: Marca de mais de R\$2 Bilhões em financiamentos concedidos;

2024: Passa a investir em linhas de renovação ambiental, ESG (ambientais, sociais e de governança);

2025: Comemoração aos 50 anos com planejamento estratégico voltado à inovação, digitalização e interiorização do crédito.

TIMELINE DO BADESC:

1975

Criado por meio da Lei Estadual nº 5.787.

1980

Amplia sua atuação, com forte presença no financiamento de obras públicas, infraestrutura urbana e apoio à industrialização catarinense.

1999

Deixa de ser um banco comercial e passa a atuar exclusivamente como agência de fomento.

2000

Redefine sua estratégia para apoiar principalmente micro, pequenas e médias empresas (MPMEs).

2011

Consolida-se como uma das principais agências de fomento regionais do Brasil.

2015

Lançamento do Programa juros zero voltados para MEI.

TIMELINE DO BADESC:

2020

Lança linhas de crédito emergenciais para apoiar empresas afetadas pela crise sanitária.

2022

Início de um processo de transformação digital no atendimento e na gestão interna.

2023

Marca de mais de R\$2 Bilhões em financiamentos concedidos.

2024

Passa a investir em linhas de renovação ambiental, ESG (ambientais, sociais e de governança).

2025

Comemoração aos 50 anos com planejamento estratégico voltado à inovação, digitalização e interiorização do crédito.

3.1.10 Timeline Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

Banco Público Federal, vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços:

- 1952:** Criado em 20 de junho de 1952, por meio da Lei nº 1.628;
- 1953:** O banco começa a operar com foco em energia, transporte e siderurgia, setores estratégicos para o crescimento do país;
- 1964:** Passa a investir diretamente em empresas, por meio de participação acionária;
- 1971:** É criado o FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial);
- 1974:** Passa a se chamar Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), acresceu o S;
- 1982:** Surge a BNDES Participações S.A. (BNDESPAR), subsidiária do banco para investimentos em empresas via mercado de capitais;
- 1990:** Assume papel central no Programa Nacional de Desestatização (PND), coordenando a venda de estatais como parte da política econômica;
- 2002:** Lançado o cartão BNDES para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs);
- 2011:** Criado o BNDES Automático Linha de crédito simplificada para 48 empresas de menor porte, com processo mais ágil e menos burocrático;
- 2015:** É lançado o Portal da Transparência, com dados abertos sobre contratos, financiamentos e operações;
- 2019:** Reposicionamento estratégico passando a focar em Infraestrutura, Sustentabilidade, Inovação, Apoio a pequenas empresas;
- 2020:** Atuou com linhas voltadas para a COVID-19;
- 2021:** BNDES Crédito Pequenas Empresas, voltado exclusivamente a micro e pequenas empresas;
- 2022:** Banco comemorou 70 anos e mais de R\$ 6 trilhões em financiamentos acumulados;
- 2024/2025:** Ampliação do apoio a projetos com foco em: Energia limpa, Agricultura sustentável, Economia circular, Inclusão social, diversidade e transição energética.

TIMELINE DO BNDES:

1952

Criado em 20 de junho de 1952, por meio da Lei nº 1.628.

1953

O banco começa a operar com foco em energia, transporte e siderurgia, setores estratégicos para o crescimento do país.

1964

Passa a investir diretamente em empresas, por meio de participação acionária.

1971

É criado o FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial).

1974

Passa a se chamar Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), acresceu o S.

1982

Surge a BNDES Participações S.A. (BNDESPAR), subsidiária do banco para investimentos em empresas via mercado de capitais.

1990

Assume papel central no Programa Nacional de Desestatização (PND), coordenando a venda de estatais como parte da política econômica.

TIMELINE DO BNDES:

2002

Lançado o cartão BNDES micro, pequenas e médias empresas (MPMEs).

2011

Criado o BNDES Automático Linha de crédito simplificado para empresas de menor porte, com processo mais ágil e menos burocrático.

2015

É lançado o Portal da Transparência, com dados abertos sobre contratos, financiamentos e operações.

2019

Reposicionamento estratégico passando focar em Infraestrutura, Sustentabilidade, Inovação, Apoio a pequenas empresas.

2020

Atuou com linhas voltadas para a COVID-19.

2021

BNDES Crédito Pequenas Empresas, voltada exclusivamente a micro e pequenas empresas.

2022

Banco comemorou 70 anos e mais de R\$6 trilhões em financiamentos acumulados.

2024/2025

Amplia o apoio a projetos com foco em: Energia limpa, Agricultura sustentável, Economia circular, Inclusão social, diversidade e transição energética.

CAPÍTULO 4

Público-alvo das Instituições e Formas de Apoio

Autora: Marciele Dallastra Torres

Guia completo para Estruturação de Escritórios
de Projetos em Centros de Inovação

4.1

PÚBLICO-ALVO POR INSTITUIÇÃO ABORDADA

Cada instituição adapta seu atendimento a perfis específicos, alinhando-se a missões estratégicas:

4.1.1 FINEP

Universidades e Institutos de Pesquisa, para fomento à P&D acadêmica; Parcerias público-privadas, facilitando colaborações intersetoriais; Empresas Privadas, com ênfase em inovação corporativa; *Startups* e *Spin-offs* tecnológicas, apoiando ventures de alto potencial.

4.1.2 FAPESC

Instituições de Ensino e Pesquisa, para avanço do conhecimento científico; Estudantes e Bolsistas, promovendo capacitação; Pesquisadores e Cientistas, em projetos de investigação; Empresas e *Startups*, para transferência de tecnologia e inovação aplicada.

4.1.3 EMBRAPPI

Startups e Empresas inovadoras, com foco em P&D ágil; Pesquisadores e Equipes de P&D, para execução técnica; Empresas Industriais, otimizando processos produtivos; Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs), como polos de inovação credenciados.

4.1.4 SENAI

Jovens e adultos em busca de qualificação profissional, para inserção no mercado de trabalho; Trabalhadores da indústria, necessitando de aperfeiçoamento; Empresas industriais, para consultoria e treinamento; Empreendedores e *startups*, com suporte em inovação tecnológica.

4.1.5 SEBRAE

Microempreendedores Individuais (MEIs) e proprietários de micro e pequenas empresas, para formalização e crescimento; Potenciais empreendedores, incluindo desempregados em transição; *Startups* e negócios em fase inicial ou expansão, com aceleração; Grupos vulneráveis, via programas de inclusão para equidade social.

4.1.6 CNPq

Estudantes (Graduação e Pós-Graduação); Pesquisadores (Recém Doutores e/ou Cientistas); Universidades, Centros de Pesquisa e Desenvolvimento; Empreendedores, Indústria e Organizações da Sociedade Civil;

4.2 FORMAS DE APOIO POR INSTITUIÇÃO

Cada entidade oferece mecanismos adaptados para maximizar o impacto:

FINEP - Crédito reembolsável, com empréstimos a juros reduzidos para projetos de inovação; Subvenção Econômica, financiando empresas inovadoras sem reembolso; Investimento Direto, via participação em fundos ou *startups*; Fomento não reembolsável, direcionado a universidades e institutos para P&D.

FAPESC - Financiamento de Projetos de Pesquisa e Inovação, com recursos não reembolsáveis para áreas como ciências exatas e saúde; Bolsas de Estudo e Iniciação Científica, para graduação, mestrado e doutorado; Apoio a Empresas e *Startups*, incluindo subvenção e inovação aberta; Infraestrutura e Equipamentos, para modernização de laboratórios e centros de pesquisa.

EMBRAPII - Financiamento Não Reembolsável, cobrindo até 33% dos 53 custos sem devolução; Credenciamento de Unidades, apoiando instituições como polos de inovação; Parcerias Tripartites, envolvendo EMBRAPII, empresas e unidades credenciadas para execução ágil; Programas Específicos, como EMBRAPII Startup para novas empresas e chamadas temáticas em saúde e energia.

SENAI - Cursos e Formação, oferecidos de forma gratuita ou paga, em modalidades presenciais, EAD ou híbridas, abrangendo áreas como mecânica e automação; Consultoria e Serviços Tecnológicos, com assessoria em produtividade, qualidade e sustentabilidade; Pesquisas e Desenvolvimento, utilizando laboratórios para prototipagem e testes; Editais e Financiamentos, com chamadas para projetos de inovação não reembolsáveis; Eventos e Workshops, incluindo feiras e competições como a Olimpíada do Conhecimento; Parcerias, com governos e universidades para programas conjuntos.

SEBRAE - Cursos e Formação, gratuitos ou pagos, em gestão, marketing e inovação, disponíveis presencialmente ou via EAD; Consultoria Personalizada, para elaboração de planos de negócio e formalização; Financiamentos, por meio de parcerias com bancos e editais de subsídios; Eventos, como feiras, workshops e rodadas de negócios para networking e capacitação.

CNPQ - Editais e Chamadas públicas: Financiamento de projetos por meio de seleções competitivas; Apoio Técnico e Equipamentos; Internacionalização: Incentivar a troca de conhecimentos e projetos colaborativos com instituições estrangeiras; Prêmios e Reconhecimento: Reconhecimento de contribuições excepcionais à ciência e tecnologia; Editais para *Startups* e Empresas para fomentar o desenvolvimento de produtos e processos inovadores.

4.2.1 Plataformas de Inovação

INOVALINK - Atua como uma plataforma digital de inovação aberta, com foco na conexão entre grandes empresas (desafiadoras) e solucionadores, como *startups*, universidades, pesquisadores e centros de inovação. Seu principal objetivo é resolver desafios específicos ou explorar novas oportunidades de mercado por meio da colaboração entre diferentes atores do ecossistema; Conexão entre grandes empresas e solucionadores (*startups*, universidades, pesquisadores); Plataforma digital com sistema próprio para cadastro, seleção e gestão de projetos de inovação aberta; Apoio à formação de parcerias estratégicas para desenvolvimento de soluções inovadoras;

Conectar grandes empresas (desafiadoras) com *startups*, universidades, pesquisadores e outras empresas (solucionadoras) para resolver desafios específicos ou explorar novas oportunidades;

ION DISTRITO - Plataforma que atua como um ecossistema de inovação físico e digital, promovendo a conexão entre *startups*, empresas, investidores, universidades e centros de inovação. Seu foco está na gestão de comunidades de inovação e na geração de conexões inteligentes, mais do que na submissão formal de projetos; Apoio a empresas e *startups* locais, comunidades urbanas e instituições públicas e privadas; Plataforma digital com funcionalidades para registro, acompanhamento e exposição de soluções inovadoras;

Empresas e *startups* locais; Comunidades urbanas e atores sociais interessados em desenvolvimento tecnológico; Instituições públicas e privadas que atuam em ecossistemas regionais;

AEVO - Plataforma digital robusta, especializada em gestão da inovação, voltada para empresas e instituições que desejam estruturar, sistematizar e escalar seus processos de inovação. Seu sistema SaaS permite o cadastro, 55 acompanhamento e gestão de ideias, projetos, portfólios e programas corporativos; Apoio a empresas de médio e grande porte, equipes internas de inovação e organizações públicas ou privadas; Ferramentas para gestão de ideias, desafios, projetos e indicadores de inovação; Suporte à governança da inovação e à profissionalização da gestão de projetos; Empresas de médio e grande porte que desejam estruturar e escalar seus processos de inovação; Equipes internas de inovação (corporativa, P&D, transformação digital); Organizações públicas ou privadas que buscam ferramentas para gestão de ideias e projetos; Centros de Inovação que desejam profissionalizar sua governança de inovação;

4.2.2 BRDE

Financiamento de Longo Prazo: Essa é a principal forma de apoio do BRDE. Ele oferece crédito com prazos estendidos, carência e taxas competitivas; O BRDE tem um programa específico para apoiar empresas inovadoras, chamado BRDE Inova; Financia projetos com foco em sustentabilidade ambiental, como: Energia solar, eólica, biomassa e biodigestores; Editais para *Startups* e Empresas para fomentar o desenvolvimento de produtos e processos inovadores. Empresas de todos os portes (micros, pequenas, médias e grandes); Cooperativas e Produtores Rurais; Municípios e Órgãos Públicos; *Startups* e Empresas Inovadoras.

4.2.3 BADESC

Crédito de investimento: Financiamento de longo prazo para: Compra de máquinas e equipamentos; Obras civis e ampliações; Modernização de instalações; Novas unidades; Crédito para manutenção das operações da empresa – Capital de Giro: Compra de insumos; Pagamento de fornecedores; Formação de estoque; Projetos de Economia Criativa e Turismo: Cultura, moda, 56 design, gastronomia, audiovisual; Hospedagem; Juros Zero: Capital de giro para iniciar ou manter o negócio. Compra de equipamentos básicos. Regularização e formalização da atividade. Empresas de todos os portes (micros, pequenas e médias); Produtores Rurais e Agricultores familiares; Municípios e Órgãos Públicos; *Startups* e Empresas Inovadoras.

4.2.4 BNDES

Crédito de investimento: Financiamento de longo prazo para: Compra de máquinas e equipamentos; Obras civis e ampliações; Modernização de instalações; Novas unidades; Cartão BNDES: cartão de crédito empresarial, com limite pré-aprovado e parcelamento em até 48 vezes para compra de produtos ou serviços; Investindo em Empresas por meio da compra de ações ou participações societárias; Fundos garantidores, como o FGI, que cobrem parte do risco da operação. Empresas de todos os portes (micros, pequenas e médias); Grandes Empresas com faturamento acima de R\$ 300 milhões; Cooperativas e Associações Produtivas; Setor Público e Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

CAPÍTULO 5

Perfis de Projetos Financiados pelas Instituições

Autora: Marciele Dallastra Torres

Guia completo para Estruturação de Escritórios
de Projetos em Centros de Inovação

5.1 TIPOS GERAIS

Os projetos financiados englobam categorias estratégicas como inovação tecnológica, sustentabilidade ambiental, internacionalização de mercados, aceleração de *startups*, inclusão social e iniciativas setoriais específicas (tais como turismo e agronegócio), com o intuito de promover desenvolvimento sustentável e competitividade.

5.2 TIPOS POR INSTITUIÇÃO

Cada instituição prioriza áreas alinhadas a suas missões, com foco em impacto socioeconômico:

5.2.1 FINEP

Pesquisa Científica, abrangendo estudos básicos e aplicados em universidades para gerar conhecimento e formar recursos humanos; Desenvolvimento Tecnológico, transformando pesquisas em soluções práticas como produtos e processos; Inovação em Empresas, introduzindo novos modelos de negócio no mercado; Educação Superior e Infraestrutura de Pesquisa, investindo na modernização de instalações para ensino e P&D; *Startups* e Tecnologias Emergentes, apoiando empresas em estágio inicial com alto potencial tecnológico e de crescimento.

5.2.2 FAPESC

Pesquisa Básica, visando o avanço do conhecimento em ciências exatas, 58 biológicas e sociais sem aplicação imediata; Pesquisa Aplicada, desenvolvendo soluções práticas para setores como agroindústria e saúde; Inovação Tecnológica, incluindo protótipos, patentes e transferência de tecnologia via programas como Tecnova e Centelha; Formação de Recursos Humanos, com bolsas para iniciação científica, mestrado e doutorado; Infraestrutura e Equipamentos, financiando laboratórios e centros de pesquisa; Projetos Temáticos e Estratégicos, focados em sustentabilidade, bioeconomia e IA; Parcerias e Cooperações, promovendo intercâmbios nacionais e internacionais.

5.2.3 EMBRAPII

Desenvolvimento de Produtos e Processos, criando ou aprimorando itens industriais como materiais avançados; Inovação em Tecnologias 4.0, aplicando IA, IoT e automação em indústrias; Projetos em Biotecnologia e Saúde, desenvolvendo dispositivos médicos e vacinas; Sustentabilidade e Energia, promovendo energias renováveis e economia circular alinhados aos ODS.

5.2.4 SENAI

Tecnologias Industriais, desenvolvendo automação, IA e biotecnologia para o setor produtivo; Sustentabilidade e Energia, com projetos de reciclagem e energias renováveis; Produtos e Processos, inovando materiais e eficiência energética; Pesquisa Aplicada, via parcerias entre academia e indústria para soluções práticas.

5.2.5 CNPQ

Inovação Tecnológica, englobando digitalização, apps e *e-commerce* para MPÉs; Sustentabilidade, focando em economia verde e reciclagem; 59 Internacionalização, apoiando exportações e adaptação a mercados globais; *Startups*, acelerando ideias com mentoria e funding; Inclusão Social, promovendo equidade para minorias; Setoriais, fortalecendo turismo e agro com inovações específicas.

5.2.6 CNPQ

Pesquisa Científica Básica: Projetos voltados à geração de conhecimento; Pesquisa Científica Aplicada: Pesquisas que visam resolver problemas; Estudos sobre biodiversidade, preservação ambiental e desenvolvimento sustentável; Desenvolvimento de novas tecnologias, produtos, ou processos que podem beneficiar o setor industrial ou comercial; Projetos que buscam melhorar a qualidade de vida das comunidades por meio de soluções inovadoras.

5.2.7 PLATAFORMAS DE INOVAÇÃO

INOVALINK - Projetos de inovação aberta; Desafios corporativos com soluções tecnológicas; Prototipagem e validação de soluções; Projetos colaborativos entre empresas e academia;

ÍON DISTRITO - Projetos de inovação territorial e urbana; Desenvolvimento tecnológico regional; Incubação e aceleração de *startups* locais; Projetos de integração entre comunidade, academia e setor produtivo;

AEVO - Gestão de ideias e inovação interna; Projetos de melhoria contínua e transformação digital; Portfólios de inovação corporativa; Projetos com foco em eficiência, novos produtos ou processos;

BRDE - Projetos voltados à modernização dos Processos nas indústrias, automação da linha de produção, ampliação da capacidade produtiva; Projetos que tenham como iniciativa estruturar, tais como: espaço para armazenagem de grãos; Desenvolvimento de novas tecnologias, produtos, ou processos que podem 60 beneficiar o setor industrial ou comercial; Projetos voltados à eficiência energética;

BADESC - Projetos voltados à modernização dos Processos nas indústrias, automação da linha de produção, ampliação da capacidade produtiva; Projetos que tenham como iniciativa estruturar, tais como: espaço para armazenagem de grãos; Pavimentação de ruas e avenidas Iluminação pública com LED, Construção e reforma de escolas, postos de saúde e centros administrativos. Aquisição de Veículos e máquinas (como caminhões, retroescavadeiras, ambulância; Crédito para manutenção das operações da empresa: Compra de insumos; Pagamento de fornecedores; Formação de estoque;

BNDES - Projetos voltados à modernização dos Processos nas indústrias, automação da linha de produção, ampliar a capacidade produtiva; Projetos de Pesquisa e desenvolvimento (P&D); Novos produtos e processos; Transformação digital; Indústria 4.0; *Startups* e empresas de base tecnológica; Com foco em Projetos de transporte, energia, saneamento básico, mobilidade urbana; Projetos voltados ao agronegócio, economia verde, culturais, sociais, saúde, educação;

5.3 DETALHES EXPANDIDOS

Para uma compreensão aprofundada, detalhamos cada tipo com exemplos, programas associados, valores estimados e impactos, baseados em práticas consolidadas:

Inovação Tecnológica - Engloba projetos de digitalização de processos, desenvolvimento de aplicativos, plataformas de *e-commerce*, automação industrial e integração de inteligência artificial. Exemplos incluem a implementação de sistemas de gestão ERP ou soluções *online* para otimização de vendas. Programa associado: SebraeTec, oferecendo subsídios de até R\$60.000 por projeto, com alocações médias anuais de R\$20-40 milhões em editais. Impacto: Eleva a produtividade em até 30%, permitindo que micro e pequenas empresas compitam efetivamente com conglomerados maiores, fomentando resiliência e crescimento econômico.

Sustentabilidade - Concentra-se em economia verde, abrangendo reciclagem, gestão de resíduos, energias renováveis como solar e eólica, e práticas de produção limpa. Exemplos envolvem o desenvolvimento de embalagens sustentáveis ou estratégias para redução de emissões em indústrias. Programa associado: Editais de Inovação Sustentável, com valores de R\$10-50 milhões por chamada e subsídios de até R\$100.000 por empresa. Impacto: Facilita certificações ambientais e acesso a mercados ecológicos, beneficiando mais de 5.000 empresas anualmente e contribuindo para metas globais de sustentabilidade.

Internacionalização - Apoia a expansão para mercados externos, incluindo participação em feiras internacionais e capacitação em comércio exterior. Exemplos incluem estratégias para entrada em mercados como EUA ou Europa, com adaptação de produtos e logística otimizada. Programa associado: Go Global ou parcerias com Apex-Brasil, alocando R\$5-20 milhões por edital e cobrindo até 80% dos custos (média de R\$50.000 por projeto). Impacto: Aumenta as exportações de MPEs em 20-40%, gerando divisas estrangeiras, empregos e fortalecimento da balança comercial.

Startups - Envolve a aceleração de ideias inovadoras por meio de mentoria, *seed funding* e programas de *pitch*. Exemplos abrangem o desenvolvimento de protótipos tecnológicos, como aplicativos de *delivery* ou soluções *fintech*. Programa associado: Capital Empreendedor ou *Startup* SEBRAE, com editais anuais de R\$50-100 milhões, oferecendo até R\$200.000 por *startup* (incluindo opções *equity-free*). Impacto: Acelera o crescimento de mais de 1.000 *startups* por ano, com taxas de sobrevivência superiores a 70%, impulsionando inovação e criação de valor econômico.

Inclusão Social - Direciona-se a minorias, como mulheres, negros, indígenas, LGBTQ+ e comunidades rurais, promovendo equidade por meio de 62 capacitação e empoderamento econômico. Exemplos incluem programas para empreendedoras em favelas ou negócios rurais. Programa associado: Sebrae Delas ou Inclusão Produtiva, com alocações de R\$20-50 milhões por edital e subsídios de até R\$30.000 por iniciativa. Impacto: Atende mais de 100.000 indivíduos anualmente, reduzindo desigualdades sociais e fomentando a diversidade no empreendedorismo.

Setoriais - Fornece financiamentos personalizados para setores específicos, como turismo, agronegócio, moda e artesanato. Exemplos envolvem a modernização de hotéis rurais ou inovações em cadeias agroindustriais. Programa associado: Editais setoriais ou ALI (Agentes Locais de Inovação), com R\$100-200 milhões anuais e cobertura de até R\$50.000 por projeto. Impacto: Fortalece clusters regionais, gerando empregos em mais de 10.000 empresas por setor e promovendo desenvolvimento econômico localizado.

Esses tipos de projetos frequentemente se interligam, permitindo sobreposições sinérgicas (por exemplo, um *startup* sustentável com ênfase em inclusão). Recomenda-se priorizar propostas com potencial de escalabilidade e impacto social mensurável, alinhadas a critérios de viabilidade e inovação.

CAPÍTULO 6

Recursos e Editais

Autora: Marciele Dallastra Torres

Guia completo para Estruturação de Escritórios
de Projetos em Centros de Inovação

6.1 RECURSOS REPASSADOS

Os recursos financeiros são oriundos de contribuições empresariais, parcerias institucionais e fundos públicos, com variações anuais que demandam verificação em fontes oficiais para precisão atualizada.

6.1.1 Principais Recursos por Instituição verificados nos anos de 2024 e 2025

Cada entidade abordada fomentou Editais nos anos de 2024 e 2025, com aplicação de recursos específicos, refletindo seu foco estratégico, conforme pode ser observado a seguir:

FINEP: Recursos aportados em 2024 totalizaram aproximadamente R\$ 30 bilhões, distribuídos em programas como: FINEP Mais Inovação (R\$ 6 bilhões para saúde e bioeconomia), FINEP Conecta (R\$ 3,2 bilhões para parcerias ICT-empresa), FINEP Startup (R\$ 0,45 bilhão para *deep tech*), Subvenção Econômica (R\$ 2,20 bilhões para indústria), Crédito Reembolsável (R\$ 10,70 bilhões para empréstimos), e Investimento Direto (R\$ 0,40 bilhão em fundos);

FAPESC: Recursos acumulados ultrapassam cerca R\$ 1,2 bilhão nos anos de 2024/2025, alocados em: Pesquisa Básica Aplicada (R\$ 350 milhões para avanço científico), Inovação e *Startups* (R\$ 400 milhões para P&D empresarial), Bolsas e Formação (R\$ 250 milhões para capacitação), Infraestrutura e Equipamentos (R\$ 100 milhões para laboratórios), Editais Temáticos (R\$ 80 milhões para sustentabilidade), e Parcerias e Cooperações (R\$ 20 milhões para intercâmbios);

SENAI: Incluem Inovação para a Indústria (R\$ 500 milhões para tecnologias industriais), SENAI SESI Inovação (R\$ 200 milhões para saúde e 64 segurança), e Programa Inova SENAI (R\$ 100 milhões para P&D emergente), aportando cerca de 1,43 Bilhões;

SEBRAE: Recursos abrangem o Edital Nacional de Inovação (aproximadamente R\$200 milhões para tecnologia em MPEs), ALI (R\$ 100-150 milhões para consultoria), Sebraetec (R\$ 300 milhões para inovação), e parcerias com BNDES (bilhões em créditos para expansão);

CNPQ: Recursos ultrapassam cerca de R\$ 305 milhões alocados em: Capacitação Institucional - R\$20 milhões; Universal R\$200 milhões; Pesquisa Serviço Único de Saúde cerca de R\$30 milhões; Em educação, como o Mais Ciência na Escola - R\$15 milhões; Eventos Científicos e Tecnológicos cerca de R\$10 milhões; Cooperação Internacional com valores na casa de R\$12 milhões; Capacitação e Fixação de Doutores R\$18 milhões; Bolsas de Iniciação Científica (Sem valor informado);

PLATAFORMAS INOVAÇÃO: Não foram encontrados valores repassados pelas Plataformas de Inovação INOVALINK, ÍON DISTRITO e AEVO, pois, as propostas de fomento a inovação são realizadas de outra forma, conforme destacado nos capítulos anteriores;

BRDE: Consolidando-se com linhas voltadas para inovação, *startups* e cultura, o qual podemos citar: Edital BRDE Labs Ciclo 1 - R\$2 milhões e R\$2,8 milhões; Edital BRDE Labs Ciclo 1 - R\$2,5 milhões e R\$3,2 milhões; Incentivos Fiscais - R\$6 Milhões; BRDE Audiovisual ANCINE - R\$12 milhões e R\$95 milhões;

BADESC: Viabilizar recursos por meio de Financiamento Bancário com linhas temáticas tais como BADESC Cidades, BADESC Inovação e BADESC Sustentável. Não realizam ações por meio de Editais com prazos fixos e valores pré-definidos. Foram encontrados Editais da Fundação Cultural do BADESC, relacionada a participação de exposições em que é oferecido o espaço e os produtores podem apresentar suas obras;

BNDES: Editais que refletem a empregabilidade de recursos em Inovação, conforme segue: BNDES FUNTTEL - Inovação em Telecomunicações - R\$200 milhões; Chamada Pública BNDES Fundo Clima - Projetos de Transição Energética Justa - R\$10 bilhões; Edital BNDES + Patrimônio Cultural - R\$50 milhões; BNDES Garagem - Apoio a *Startups* - R\$20 Milhões; BNDES Educação Profissionalizante - R\$100 milhões; Fundos FINEP para Indústria 4.0 (2025) de Desenvolvimento Sustentável - R\$12 bilhões; NIB 2025 - Desenvolvimento Regional - R\$3 bilhões; Educação Profissional e Técnica - R\$80 milhões.

6.1.2 Principais Editais Abertos em 2024 e 2025

6.1.2.1 FINEP

2024 (cerca de 10,5 bilhões): FINEP Mais Inovação Brasil (aberto em janeiro, com R\$ 2,18 bilhões para saúde, bioeconomia e vacinas); Crédito para Transição Energética (fevereiro, R\$ 2 bilhões para energia renovável e baterias); FINEP Conecta ICT-Empresa (março, R\$ 1,5 bilhão para parcerias universidades-empresas); Subvenção Econômica Geral (maio, R\$ 2,2 bilhões para indústria e transformação); FINEP Startup (julho, R\$ 150 milhões para *startups deep tech*); Edital Agro 4.0 Bioinsumos (setembro, R\$ 1 bilhão para agro e sustentabilidade); Linha digitalização Industrial 4.0 (outubro, R\$ 1,4 bilhão para IA, automação e big data).

2025 (sem valores encontrados): BNDES FINEP Hoje Invest em Inovadores (janeiro, valores a definir para empresas com planos de inovação); BNDES FINEP Centros de PD&I (fevereiro, para centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico); Mulheres inovadoras (abril, voltados para Agritech, bioeconomia, cidades inteligentes); Editais adicionais em julho, setembro e outubro, com alocações projetadas para inovação sustentável.

6.1.2.2 FAPESC

2024 (cerca de R\$103 milhões): Chamada para Pesquisa Básica (janeiro, R\$25 milhões para avanço científico); Programa Centelha SC 2024 (fevereiro, R\$6 milhões para *startups*); Inovação Artificial e Economia Digital (abril, R\$15 milhões para IA e big data); Programa Tecnova III (junho, R\$30 milhões para inovação tecnológica); Sustentabilidade e Bioeconomia (agosto, R\$12 milhões para projetos verdes); Programa Inova Talentos (setembro, R\$10 milhões para capacitação); Bolsas para Mulheres na Ciência (outubro, R\$5 milhões para equidade de gênero);

2025 (cerca de R\$81 milhões): Pesquisa Multidisciplinar (janeiro, R\$28 milhões para abordagens integradas); Pesquisa para o SUS (março, R\$8 milhões para saúde pública); Bioeconomia e Mudanças Climáticas (março, R\$10 milhões para sustentabilidade); Programa Centelha SC *Startups* (abril, R\$7 milhões para venturas iniciais); Inovação Aberta e Parcerias Internacionais (maio, R\$8 milhões para colaborações globais); Bolsas de Iniciação Científica Estudantes (junho, R\$10 milhões para formação); Saúde e Biotecnologia (julho, R\$6 milhões para avanços médicos); Eventos de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (julho, R\$ 4 milhões para *networking*).

6.1.2.3 EMBRAPPI

2024/2025: Não foram encontradas informações sobre os Editais fomentados nos anos de 2024 e 2025, tendo em vista que a forma de trabalhar da Instituição é diferente, conforme abordado nos Capítulos anteriores.

6.1.2.4 SENAI

2024/2025 (cerca de R\$1,43 bilhão): Inovação para Indústria (fevereiro 2024, R\$600 milhões para tecnologias industriais); SENAI/SESI Inovação (abril 2024, R\$150 milhões para saúde e segurança); Brasil mais Produtivo (junho 2024, R\$200 milhões para eficiência industrial); *Startup* SENAI (janeiro 2025, R\$100 milhões para aceleração); Inova SENAI Sustentabilidade (março 2025, R\$80 milhões para projetos verdes).

6.1.2.5 SEBRAE

2024 (cerca de R\$103 milhões): Bolsas para Mulheres na Ciência (fevereiro, R\$5 milhões para equidade); Edital Nacional de Inovação (março, R\$250 milhões para tecnologia em MPes); *Startup* SEBRAE (maio, R\$100 milhões para aceleração); SebraeTec Sustentabilidade (julho, R\$150 milhões para inovação verde);

2025 (cerca de R\$1,43 bilhão): Inclusão Produtiva (fevereiro 2025, R\$120 milhões para projetos sociais); Inovação Digital (abril 2025, R\$200 milhões para digitalização).

6.1.2.6 CNPQ

2024 (cerca de R\$305 milhões): Capacitação Institucional (abril, R\$20 milhões); Universal (maio, R\$200 milhões); Pesquisa SUS (maio, R\$30 milhões); Mais Ciência na Escola (julho, R\$15 milhões); Eventos Científicos e Tecnológicos (agosto, R\$10 milhões); Cooperação Internacional (outubro, R\$12 milhões); Capacitação e Fixação de Doutores (novembro, R\$18 milhões);

2025 (cerca de R\$275 milhões): Bolsas de Iniciação Científica (fevereiro, sem valor informado); Capacitação Institucional (abril, R\$22 milhões); Universal (maio, R\$210 milhões); Pesquisa para o SUS (maio, R\$32 milhões); Eventos Científicos e Tecnológicos (julho, R\$11 milhões); Doutorado sanduíche no Exterior (agosto, Sem valor informado).

6.1.2.7 PLATAFORMAS INOVAÇÃO

2024/2025 (sem valores encontrados): Não foram encontrados valores repassados pelas Plataformas de Inovação INOVALINK, ÍON DISTRITO e AEVO, pois, as propostas de fomento à inovação são realizadas de outra forma, conforme destacado nos capítulos anteriores.

6.1.2.8 BRDE

2024 (cerca de R\$22,5 milhões): Edital BRDE Labs Ciclo 1 – (março, R\$2 milhões); Edital BRDE Labs Ciclo 1 – (agosto, R\$2,5 milhões); Incentivos Fiscais (setembro, R\$6 milhões); BRDE Audiovisual ANCINE (dezembro, R\$12 milhões);

2025 (cerca de R\$275 milhões): Edital BRDE Labs Ciclo 1 - (março, 2,5 milhões); Edital BRDE Labs Ciclo 2 (agosto, R\$3,2 milhões), Incentivos Fiscais (setembro, R\$7 Milhões); BRDE Audiovisual ANCINE (setembro, R\$95 milhões);

6.1.2.9 BADESC

2024/2025 (sem valores encontrados): Os recursos disponibilizados são por meio de Financiamento Bancário com linhas temáticas tais como BADESC Cidades, BADESC Inovação e BADESC Sustentável. Não realizam ações por meio de Editais com prazos fixos e valores pré-definidos.

6.1.2.10 BNDES

2024/2025 (cerca de R\$26 bilhões): BNDES FUNTTEL – Inovação em Telecomunicações (fevereiro 2024, R\$200 milhões); Chamada Pública BNDES Fundo Clima – Projetos de Transição Energética Justa (março 2024, R\$10 bilhões); Edital BNDES+Patrimônio Cultural (abril 2024, R\$50 milhões); BNDES Garagem – Apoio a *Startups* (maio 2024, R\$20 milhões); BNDES Educação Profissionalizante (junho 2024, R\$100 milhões); Fundos FINEP para Indústria 4.0 de Desenvolvimento Sustentável (março 2025, R\$12 bilhões); NIB 2025 – Desenvolvimento Regional (abril 2025, R\$3 bilhões); Educação Profissional e Técnica (junho 2025, R\$80 milhões).

CAPÍTULO 7

Contribuições das Instituições

Autora: Marciele Dallastra Torres

Guia completo para Estruturação de Escritórios
de Projetos em Centros de Inovação

7.1

CURIOSIDADES SOBRE AS INSTITUIÇÕES ABORDADAS

7.1.1 FINEP

- Participação na Criação de Instituições Científicas Brasileiras: Contribuiu para o estabelecimento de entidades como Embrapa (tecnologia agrícola), INPE (pesquisa espacial), Fiocruz (saúde pública) e LNLS (laboratório de luz síncrotron em Campinas), fortalecendo a infraestrutura nacional de P&D.
- Financiamento de Foguetes e Satélites: Cofinanciou o Veículo Lançador de Satélites (VLS) e o Programa Espacial Brasileiro, além do satélite CBERS em parceria com a China, impulsionando avanços em tecnologia aeroespacial.
- Investimento em *Startups* Antecipado: Desde os anos 2000, antes do boom global de *startups*, a FINEP já apostava em empresas de base tecnológica; atualmente, o programa FINEP Startup investiu em dezenas de ventures de alto impacto, antecipando tendências de mercado.
- Cobertura Integral da Cadeia de Inovação: Uma das raras agências mundiais que financia desde a pesquisa básica em laboratórios até o lançamento de produtos no mercado, oferecendo um escopo abrangente e integrado.
- Programas de Grande Escala: O programa Inova Empresa de 2013 mobilizou mais de R\$30 bilhões em parcerias com BNDES e outros, representando uma das maiores ações de fomento à inovação na história brasileira.
- Reconhecimento Internacional: Premiada por boas práticas em financiamento à inovação, especialmente em *startups* e parcerias universidade-empresa, servindo como modelo global para agências semelhantes.

7.1.2 FAPESC

- Inspiração em Modelos Nacionais: Adaptada da FAPESP de São Paulo, com customizações para as demandas catarinenses, como foco em agroindústria e inovação sustentável, otimizando o fomento regional.
- Impacto na Pandemia: Lançou editais emergenciais que financiaram mais de 50 projetos em saúde, vacinas e impactos econômicos da COVID-19, auxiliando o estado em respostas rápidas e eficazes.

- Apoio a Mulheres na Ciência: Programas dedicados incentivam a participação feminina por meio de bolsas e premiações exclusivas, contribuindo para a redução da desigualdade de gênero no setor científico de Santa Catarina.
- Parcerias Internacionais: Firmou colaborações com agências de mais de 10 países, incluindo Alemanha e Estados Unidos, facilitando intercâmbios e projetos conjuntos em IA e bioeconomia.
- Foco em *Startups*: Pelo Programa Centelha, auxiliou na criação de mais de 100 *startups* inovadoras, convertendo ideias acadêmicas em negócios viáveis e gerando empregos no ecossistema local.
- Alinhamento com Sustentabilidade: Prioriza projetos conforme aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, integrando critérios ambientais e sociais em editais para impacto duradouro.

7.1.3 EMBRAPII

O coração é o financiamento tripartite: Divide os custos de um projeto em três partes iguais (aproximadamente 1/3 cada):

- EMBRAPII: Contribui com recursos não reembolsáveis (sem devolução), cobrindo até 33% dos custos;
- Empresa Parceira: Investe recursos próprios ou contrapartidas (financeiras ou não), representando cerca de 33%;
- Unidade EMBRAPII: Fornece expertise, infraestrutura e contrapartida (cerca de 33%), executando o projeto;
- Proposta Inicial: Empresas (grandes, PMEs ou *startups*) identificam uma necessidade de inovação e contatam uma Unidade EMBRAPII credenciada, que atua como “porta de entrada”. Não há chamadas fixas via Editais e as propostas podem ser submetidas a qualquer momento. Cerca de R\$1,5 bilhão (em 2025), mobilizando investimentos totais superiores a R\$4 bilhões por ano, considerando as contrapartidas.
- Avaliação e Contrato: A Unidade avalia a viabilidade técnica e econômica do projeto (geralmente em poucas semanas). Se aprovado, é assinado um contrato tripartite simples.

7.1.4 SENAI

- Origem na Segunda Guerra Mundial: Criado para capacitar operários substitutos de importados, acelerando a industrialização brasileira em um período de escassez global de mão de obra qualificada.
- Rede Extensiva: Com mais de 1.000 unidades nacionais, incluindo escolas móveis equipadas para atender regiões remotas, garantindo acessibilidade educacional em todo o território.
- Participação em Competições Globais: Alunos competem na WorldSkills, conhecida como “Olimpíada das Profissões”, onde o Brasil acumula mais de 100 medalhas, destacando a excelência na formação técnica.
- Inovação em Períodos de Crise: Durante a pandemia, produziu mais de 1 milhão de máscaras e ventiladores pulmonares, utilizando sua rede de laboratórios para respostas humanitárias e industriais.
- Parcerias Internacionais: Colaborações com instituições como o MIT (EUA) e Fraunhofer (Alemanha) para transferência de tecnologia, enriquecendo o currículo e as capacidades de inovação.
- Impacto Econômico Significativo: Forma aproximadamente 2,5 milhões de profissionais anualmente, contribuindo para um aumento de até 20% na produtividade das indústrias atendidas, com efeitos multiplicadores na economia.
- Execução: A Unidade realiza o P&D, com acompanhamento da EMBRAPII. Projetos duram tipicamente 1 a 3 anos, focando em resultados aplicáveis (como protótipos ou processos industriais)
- Monitoramento e Resultados: Há relatórios periódicos, e os resultados (patentes, tecnologias) pertencem à empresa, incentivando a inovação proprietária.
- Para participar, acesse o site oficial (embrapii.org.br) e busque a Unidade mais próxima ou compatível com seu setor.

7.1.5 SEBRAE

- Formalização em Escala Massiva: Contribuiu para o regime MEI, formalizando mais de 15 milhões de empreendedores desde 2008, promovendo inclusão econômica e regularização fiscal.
- Rede Abrangente: Mantém mais de 700 pontos de atendimento, incluindo unidades móveis para áreas remotas, assegurando suporte acessível em todo o Brasil.

- Parcerias Globais Estratégicas: Colabora com gigantes como Google e Meta para treinamentos gratuitos em marketing digital, alcançando milhões de empreendedores com ferramentas modernas.
- Resposta Eficaz à Pandemia: Distribuiu R\$7,5 bilhões em créditos emergenciais e capacitou 4 milhões de pessoas *online* em 2020, mitigando impactos econômicos em MPes.
- Reconhecimento pela ONU: Reconhecido como modelo global de apoio a pequenos negócios, inspirando programas semelhantes em outros países para fomento ao empreendedorismo.
- Ênfase em Equidade de Gênero: Programas como “Sebrae Delas” empoderaram mais de 100 mil mulheres anualmente, promovendo liderança feminina e diversidade no setor empresarial.

7.1.6 CNPQ

- Currículo Lattes: O sistema Lattes, criado pelo CNPq, é pioneiro e serve de referência não só no Brasil, mas também para muitos outros países. Ele é essencial para pesquisadores e estudantes, integrando informações acadêmicas de todo o Brasil;+
- Parcerias Internacionais: O CNPq não apenas apoia pesquisas no Brasil, mas também tem parcerias internacionais, ajudando em intercâmbios científicos e projetos colaborativos globais;
- Foco em Inovação: Nos últimos anos, o CNPq tem ampliado seu apoio a projetos de inovação que buscam impulsionar *startups* e fomentar tecnologias emergentes;
- Dados e Ciência: O CNPq mantém vastas bases de dados sobre a produção científica nacional, utilizadas para planejar políticas de ciência e tecnologia e orientar investimentos estratégicos;
- Prêmios: O CNPq organiza prêmios que reconhecem contribuições científicas significativas, incentivando a excelência na pesquisa;
- Reconhecimento: Muitos cientistas reconhecidos internacionalmente passaram por programas de financiamento e apoio do CNPq, destacando a importância da agência na formação de talentos de renome.

7.1.7 PLATAFORMAS INOVAÇÃO

7.1.7.1 INOVALINK

- A InovaLink não é uma plataforma de gestão de projetos, mas sim um ambiente de mapeamento nacional de incubadoras, aceleradoras e empresas atendidas por esses mecanismos.
- Ela foi lançada durante a 33ª Conferência Anprotec, fruto de uma parceria entre o Sebrae, a Universidade Federal de Viçosa (UFV) e a própria Anprotec.
- Seu objetivo é dar visibilidade ao ecossistema de empreendedorismo inovador, permitindo que instituições e empresas sejam localizadas, conectadas e reconhecidas em nível nacional.

7.1.7.2 ÍON DISTRITO

- A plataforma ÍON Distrito foi desenvolvida pelo Distrito, um dos maiores *hubs* de inovação do Brasil, e permite a gestão de inovação de ponta a ponta.
- Com ela, empresas podem transformar problemas em desafios, gerar ideias, avaliar soluções, acompanhar projetos e medir resultados, tudo em um único ambiente digital.
- A plataforma é altamente utilizada por grandes corporações que desejam estruturar seus programas de inovação aberta, além de permitir a conexão com *startups* e outros atores do ecossistema.

7.1.7.3 AEVO

- A AEVO é considerada uma plataforma pioneira na América Latina em gestão da inovação corporativa.
- Ela oferece uma solução completa que vai desde a ideação até a implementação de projetos, permitindo que empresas criem portfólios de inovação, gerenciem desafios internos e externos, e acompanhem indicadores de desempenho em tempo real.
- É amplamente adotada por empresas que buscam transformar a inovação em vantagem competitiva, tanto no desenvolvimento de novos produtos quanto na melhoria de processos.

7.1.8 BRDE

- Banco compartilhado por três Estados: Não pertence à União. É controlado pelos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, sendo extremamente raro no nosso País. Possui três Sedes regionais, uma em cada Estado;
- Não imprime dinheiro: Repassa os recursos por meio de Instituições Financeiras como: Finep; Fundo Clima; FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador); CAF (Banco de Desenvolvimento da América Latina); KFW (banco alemão de desenvolvimento); BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento);
- Mais de 50 Bilhões em Projetos Financiados: Ao longo de mais de 60 anos, o BRDE já financiou milhares de projetos em setores como agroindústria, inovação, energia limpa, turismo, saúde, educação e infraestrutura;
- Restrições de atuação: Por ser considerado Banco Interestadual possui atuação nos três Estados da Região Sul;
- Critérios ESG: Muito antes de ESG virar “moda”, o BRDE já vinha incorporando critérios ambientais, sociais e de governança nos seus financiamentos;
- Premiações: já foi reconhecido por diversas instituições por sua atuação em: Sustentabilidade, Apoio à inovação, Inclusão de gênero, Governança pública, etc.

7.1.9 BADESC

- O BADESC foi criado em 1973, mas começou a operar em 1975: Embora muita gente associe a fundação do BADESC ao ano de 1975, a criação legal da instituição aconteceu em 11 de novembro de 1973, por meio da Lei Estadual nº 4.950/73;
- Agência Estratégica: Desde 1999 não opera conta corrente, cartões ou serviços bancários tradicionais, e se dedica exclusivamente a financiar projetos de desenvolvimento.
- Já movimentou mais de R\$ 1,48 bilhão em crédito ativo: Segundo dados de 2025, o BADESC possui uma carteira de crédito ativa de R\$ 1,48 bilhão, com mais de 6 mil clientes ativos em todo o estado;

- Criou o Programa Juro Zero — pioneiro no Brasil: O Programa Juro Zero, lançado pelo BADESC em parceria com o Governo de SC, foi o primeiro programa do Brasil a oferecer crédito sem juros para microempreendedores individuais (MEIs);
- Atuação em SC: Mesmo com sede única em Florianópolis, o BADESC tem atuação em todo o estado;
- 50 Anos de História: Em 26 de agosto de 2025, o BADESC celebrou 50 anos, marcador: Apoio a mais de 20 mil projetos. Presença em todos os setores produtivos. Fortalecimento da economia catarinense com foco regional;

7.1.10 BNDES

- BNDES nasceu de uma parceria Brasil-Estados Unidos: O BNDES foi criado em 1952, a partir das recomendações da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos (CMBEU).
- Essa comissão reuniu técnicos dos dois países para planejar o desenvolvimento econômico brasileiro no pós-guerra;
- É um dos maiores bancos de desenvolvimento do mundo: O BNDES está entre os 10 maiores bancos de desenvolvimento do planeta, ao lado de instituições como o Banco Mundial, o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e o Banco de Desenvolvimento da China;
- O BNDES não é um banco comercial: Apesar do nome, o BNDES não oferece conta corrente, cartão de crédito ou serviços bancários tradicionais.
- Ele é um banco de fomento, ou seja, atua com crédito de longo prazo e apoio técnico para projetos que geram desenvolvimento;
- Via Bancos Parceiros: Acesso aos recursos geralmente é feito via bancos parceiros Banco do Brasil, Caixa, Bradesco, Itaú, cooperativas (Sicoob, Sicredi, Cresol);
- Já foi o principal agente das privatizações no Brasil: Durante os anos 1990, o BNDES teve papel central no Programa Nacional de Desestatização (PND).
- Ele coordenou a venda de estatais como Vale, CSN, Embraer, Telebrás, entre outras;
- O BNDES tem um dos portais de transparência mais completos do Brasil: Desde 2015, o BNDES mantém um Portal da Transparência com dados abertos sobre todos os seus contratos, financiamentos, beneficiários e condições.

7.1.11 Insights

A integração entre essas instituições fortalece ecossistemas de inovação, como observado nos Centros de Inovação de Santa Catarina, criando sinergias que amplificam impactos.

Tendências futuras apontam para um foco intensificado em inteligência artificial, sustentabilidade ambiental e economia digital até 2030, com ênfase em parcerias globais e inovação aberta para enfrentar os desafios.

CAPÍTULO 8

Governança e Metodologias de Gerenciamento de Projetos

Autora: Marciele Dallastra Torres

Guia completo para Estruturação de Escritórios de Projetos em Centros de Inovação

8.1 GOVERNANÇAS DOS PROJETOS

A governança de projetos compreende um conjunto integrado de estruturas, processos e mecanismos decisórios que asseguram a condução de iniciativas organizacionais em alinhamento com objetivos estratégicos, incorporando princípios de transparência, responsabilidade e controle rigoroso. Relaciona-se diretamente às dinâmicas de tomada de decisão, definindo critérios, responsáveis, bases analíticas e níveis de autoridade para otimizar resultados.

8.1.1 Principais Fatores

Os fatores essenciais para uma governança eficaz incluem:

- I. Processos e Procedimentos: Identificação clara e objetiva dos processos e procedimentos a serem adotados em projetos, garantindo padronização e eficiência, com definição de fluxos operacionais que minimizem ambiguidades e otimizem a execução.
- II. Estrutura Organizacional: Definição precisa de cargos e papéis, como Gerente de Projetos, Comitê de Governança e Partes Interessadas (stakeholders), promovendo clareza nas responsabilidades e facilitando a coordenação interdepartamental.
- III. Gestão de Riscos: Identificação, avaliação e mitigação de riscos potenciais nos processos e procedimentos, com desenvolvimento de uma matriz de riscos que permita monitoramento proativo e respostas estratégicas a incertezas.
- IV. Monitoramento e Controle: Utilização de indicadores de desempenho, abrangendo prazos, custos e qualidade, para gerenciar desvios e implementar correções, assegurando o cumprimento de metas e a manutenção de padrões elevados.
- V. Alinhamento Estratégico: Asseguramento de que os projetos estejam alinhados com as metas organizacionais, priorizando iniciativas de maior valor agregado e integrando-as ao planejamento de curto, médio e longo prazo.

VI. Comunicação: Estabelecimento de canais eficazes para manter a comunicação entre membros da equipe, incluindo reuniões semanais de alinhamento e ferramentas de registro, fomentando colaboração e resolução de conflitos.

VII. Transparência: Manutenção de portal web atualizado com informações sobre o andamento de projetos e editais disponíveis, promovendo acessibilidade e *accountability* para *startups* e parceiros.

VIII. Benefícios: Essencial para garantir eficiência operacional, colaboração intersetorial e resultados alinhados aos objetivos estratégicos, incorporando transparência, otimização de recursos, excelência em comunicação e decisões coletivas informadas.

8.1.2 Falta de Governança: Principais Dificuldades

A ausência de governança pode gerar desafios significativos, impactando a eficácia e a sustentabilidade dos projetos:

I. Projetos iniciados sem contribuição às metas do Centro de Inovação, resultando em desalinhamento estratégico e desperdício de esforços.

II. Recursos desperdiçados em iniciativas de baixo valor estratégico, comprometendo a alocação eficiente de fundos.

III. Escopo mal definido, levando a replanejamentos frequentes devido à falta de clareza nas entregas e atividades, o que eleva custos e prazos.

IV. Descontrole de custos e prazos, em que estimativas inadequadas de mercado, incluindo fretes e riscos internos/externos, impedem monitoramento efetivo.

V. Falta de padronização, causando perda de série histórica e repetição de erros passados, inibindo processos de melhoria contínua.

VI. Falta de comunicação, resultando em atividades mal planejadas, expectativas não atendidas e comprometimento do sucesso geral do projeto.

VII. Papéis e responsabilidades indefinidos, gerando retrabalho, conflitos internos, desinteresse e redução na motivação da equipe.

VIII. Alinhamento com stakeholders ignorado, com dificuldades em ouvir anseios e informar partes interessadas, levando a desalinhamentos e resistências.

IX. Mudanças na equipe do projeto, complicando a internalização de conhecimento e prolongando a resolutividade de atividades.

8.1.3 Estrutura Inicial

A estruturação inicial da governança envolve etapas sistemáticas para estabelecer bases sólidas:

- I. Realização de um diagnóstico abrangente do ente, identificando o cenário atual, forças, fraquezas e oportunidades para alinhamento estratégico.
- II. Desenvolvimento do alinhamento estratégico em formato de planejamento de curto, médio e longo prazo, definindo metas e prioridades organizacionais.
- III. Estabelecimento de um Comitê de Governança ou Conselho Diretor do PMO, responsável por supervisão e decisões de alto nível.
- IV. Identificação da metodologia a ser utilizada pelo PMO, podendo adotar abordagens de mercado ou criar uma versão híbrida personalizada para atender necessidades específicas.

8.1.4 Contratação da Equipe

A formação da equipe é crítica para o sucesso do PMO, com passos detalhados:

- I. Elaboração do organograma do PMO, delineando hierarquias, papéis e interconexões para clareza organizacional.
- II. Identificação e definição das responsabilidades e perfis dos membros que comporão a equipe, garantindo adequação de competências.
- III. Contratação e/ou definição dos demais membros da equipe, com critérios de seleção baseados em expertise e alinhamento cultural.
- IV. Contratação e/ou definição do (s) Gerente (s) de Projetos, priorizando profissionais com certificações e experiência comprovada em gerenciamento.

8.1.5 Padronização dos Processos e Procedimentos

A padronização assegura as seguintes consistências e eficiência:

- I. Identificação e definição dos processos e procedimentos, estabelecendo fluxos claros para todas as fases de projetos.
- II. Elaboração do passo a passo dos processos a serem executados, detalhando o que deve ser feito em cada etapa para minimizar erros.
- III. Transmissão das orientações à equipe do PMO para internalização do conhecimento, por meio de treinamentos internos e sessões de capacitação.
- IV. Elaboração do passo a passo dos procedimentos, especificando como cada ação deve ser realizada para promover uniformidade.

8.1.6 Monitoramento e Controle

O monitoramento garante aderência aos seguintes planos:

- I. Estabelecimento das formas de comunicação da equipe do PMO, incluindo protocolos para relatórios e atualizações.
- II. Realização de reuniões semanais e mensais de alinhamento das atividades do projeto, para revisão de progresso e ajustes.
- III. Orientação das ações necessárias em cada projeto, objetivando o atendimento integral do escopo e metas definidas.
- IV. Revisão dos relatórios de andamento de cada projeto, abrangendo prazos, custos e indicadores de qualidade para correções oportunas.

8.1.7 Gestão de Mudanças

A gestão de mudanças mitiga os seguintes impactos:

- I. Análise das solicitações de mudanças ocorridas nos projetos, avaliando viabilidade e implicações.
- II. Aprovação ou rejeição das solicitações, conforme impactos identificados em escopo, prazos e recursos.
- III. Atualização de todos os planos impactados pelas novas mudanças, garantindo consistência documental.
- IV. Manutenção de histórico armazenado de mudanças (versões), juntamente com os documentos dos projetos para rastreabilidade.

8.1.8 Fluxograma das Atividades

O fluxograma delinea o processo completo de projetos, desde a identificação até o encerramento, promovendo visualização e eficiência:

- a) Início (Start): Identificação da demanda inicial do projeto.
- b) Verificação: O projeto está alinhado à estratégia? (Sim, prossegue; Não, termina).
- c) Priorização: Estabelecer o grau de priorização do projeto com base em critérios estratégicos.
- d) Aprovação: Realizar aprovação pelo Comitê de Governança ou Conselho.

- e) Planejamento: Elaboração do plano e precificação do projeto, incluindo orçamentos detalhados.
- f) Ajustes: Solicitar as mudanças necessárias para viabilização.
- g) Busca: Realizar a busca das oportunidades disponíveis para cadastro do projeto.
- h) Documentação: Desenvolver e providenciar os documentos necessários para submissão.
- i) Cadastramento: Realizar o cadastramento do projeto e inserção dos documentos.
- j) Análise: Enviar o cadastramento para análise externa.
- k) Aprovação: Projeto aprovado e selecionado? (Sim: Prosseguir para contratação; Não: Arquivar).
- l) Contratação: Realização da contratação e assinaturas dos acordos.
- m) Liberação: Liberação para realização das contratações/aquisições.
- n) Orçamentos: Realização dos três orçamentos, efetuando escolha do mais vantajoso.
- o) Contratos: Elaboração e assinatura dos contratos com os fornecedores.
- p) Execução: Emissão da Ordem de Serviço ou Ordem de Fornecimento/ Entrega.
- q) Recursos: Recebimento dos recursos alocados.
- r) Vistoria: Vistoria dos produtos entregues ou execução das obras.
- s) Riscos: Riscos ou desvios críticos identificados? (Sim: Realizar análise e ações corretivas; Não: Prosseguir).
- t) Pagamentos: Realização dos pagamentos aos fornecedores.
- u) Prestação: Efetuar a prestação de contas, conforme sistemática da oportunidade.
- v) Lições: Registrar as lições aprendidas para melhorias futuras.
- w) Encerramento: Encerrar formalmente o projeto, com armazenamento de documentos e registro histórico.
- x) Fim (*End*).

8.1.9 Normas e Legislações

As normas e legislações aplicáveis à execução de projetos variam conforme o ente provedor de recursos, sendo apresentadas durante a execução do cronograma contratado para garantir a conformidade. Exemplos incluem Transferências Obrigatórias (como Fundo de Participação dos Municípios - FPM), Transferências Constitucionais (regulamentadas pela Constituição de 1988), Operações de Crédito (financiamentos de bancos públicos como FINISA/CAIXA), Transferências Legais (royalties do petróleo), Transferências Voluntárias (convênios para obras e serviços), e Transferências Fundo a Fundo (custeio do SUS e SUAS). Para o Estado de Santa Catarina, destacam-se Emendas Parlamentares Individuais (limite de 1% da RCL, com alocações para saúde e educação), Convênios (revogados pelo Decreto 733/2024), Transferência Especial Voluntária (regulamentada pela Lei 18.676/2023), e Convênios Simplificados (com plano de trabalho, minuta e verificação *in loco*).

8.1.10 Glossário de Governança

Este glossário fornece definições precisas para termos chave, facilitando a compreensão e aplicação:

- **Projeto:** Iniciativa temporária com objetivos definidos, recursos alocados e deliverables específicos para gerar valor.
- **Stakeholders** (Partes Interessadas): Indivíduos ou grupos afetados pelo projeto ou que influenciam seu resultado, requerendo gerenciamento ativo.
- **PMO** (*Project Management Office*): Escritório centralizado para padronização e suporte a projetos, promovendo melhores práticas.
- **Change Request** (Solicitação de Mudança): Pedido formal para alterar escopo, prazos ou recursos, sujeito a análise de impacto.
- **Deadline** (Prazo Final): Data limite inegociável para conclusão de tarefas ou projetos, essencial para planejamento.
- **Escopo:** Definição precisa do que o projeto incluirá e excluirá, evitando expansões não controladas.
- **Timeline** (Linha do Tempo): Representação cronológica de fases e marcos do projeto para monitoramento visual.
- **Gerente de Projetos:** Profissional responsável pela planejamento, execução e controle, atuando como líder facilitador.

- *Follow-up* (Acompanhamento Contínuo): Monitoramento regular de progresso para identificar desvios e implementar correções.
- Marco: Ponto significativo no projeto, como conclusão de fase, marcando avanços mensuráveis.
- Plano de Projeto: Documento abrangente detalhando objetivos, recursos, riscos e cronograma.
- EAP (Estrutura Analítica do Projeto): Decomposição hierárquica do escopo em tarefas gerenciáveis.
- *Sponsor* (Patrocinador): Indivíduo ou entidade que fornece suporte e autoridade para o projeto.
- Riscos: Eventos potenciais que podem impactar positivamente ou negativamente, demandando mitigação.
- Termo de Abertura do Projeto (*Project Charter*): Documento inicial que autoriza o projeto e define escopo alto nível.
- Proposta Voluntária: Oferta de projeto para financiamento discricionário, alinhada a interesses mútuos.
- Emenda Parlamentar: Recursos alocados por parlamentares para projetos específicos, com critérios definidos.
- Financiamento: Mecanismo de aporte de recursos, frequentemente com contrapartidas e condições.

8.2

METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As metodologias de gerenciamento de projetos elevam o potencial organizacional ao otimizar atividades internas do Escritório de Projetos, promovendo eficiência no uso de recursos públicos, disseminação de estratégias e gestão de excelência, com vistas à expansão de horizontes inovadores.

8.2.1 PMBOK

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um guia desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), compilando melhores práticas para planejamento, execução e controle de projetos em diversas indústrias, fornecendo um *framework* estruturado para entregas dentro de prazos, orçamentos e escopos definidos.

TIMELINE:

- 1996 - Formalização do conhecimento baseado em processos;
- 2000 - Introdução de áreas de conhecimento e processos adicionais;
- 2004 - Padronização de linguagem e ênfase no ciclo de vida;
- 2008 - Melhoria na clareza e consistência;
- 2013 - Inclusão da gestão de *stakeholders*;
- 2017 - Incorporação de práticas ágeis e habilidades interpessoais;
- 2021 - Foco em princípios, domínios e entrega de valor.

8.2.1.1 Estrutura do PMBOK

Estrutura da 7ª Edição: Composta por 12 Princípios, 8 Domínios de Desempenho e 5 Grupos de Processos, promovendo uma abordagem holística e adaptável.

8.2.1.1.1 Os 12 Princípios

I. Ser um administrador diligente, respeitoso e cuidadoso: Agir com integridade, gerenciando recursos e pessoas de forma responsável, como em centros de inovação ao garantir compliance ético e diversidade em *coworkings*.

II. Criar um ambiente colaborativo: Fomentar cooperação e segurança psicológica, exemplificado por eventos de cocriação entre *startups* e investidores.

III. Envolver ativamente as partes interessadas: Compreender e satisfazer necessidades de *stakeholders*, como incluir universidades em decisões estratégicas.

IV. Foco no valor: Entregar valor contínuo, medindo impactos como empregos gerados por *startups*.

V. Reconhecer, avaliar e responder a interações do sistema: Entender interações sistêmicas, avaliando efeitos de políticas públicas em centros.

VI. Demonstrar comportamentos de liderança: Inspirar equipes com ética, atuando como mentor em ecossistemas de inovação.

VII. Adaptar-se às circunstâncias: Ser flexível, ajustando programas de aceleração conforme mudanças de mercado.

VIII. Construir qualidade nos processos e entregas: Incorporar qualidade desde o início, com *frameworks* de avaliação em incubações.

IX. Navegar pela complexidade: Lidar com complexidades inerentes, gerenciando conflitos entre *stakeholders*.

X. Otimizar as respostas a riscos: Antecipar riscos, criando planos de continuidade para crises econômicas.

XI. Adotar uma abordagem de pensamento sistêmico: Visualizar o projeto holisticamente, compreendendo impactos sociais de soluções.

XII. Melhorar continuamente: Aprender de experiências, aplicando *feedbacks* para redesenhar ciclos de aceleração.

Exemplos em Centros de Inovação: Criação de códigos de conduta para ética, promoção de meetups para colaboração, fóruns participativos para engajamento, monitoramento de KPIs para valor, adaptação a tendências externas, liderança servidora, iterações baseadas em *feedback*, *frameworks* de melhoria, metodologias ágeis para conflitos, gestão de riscos em investimentos, conexões intersetoriais e retrospectivas para aprendizado.

8.2.1.1.2 Os 8 Domínios de Desempenho

Partes Interessadas (*Stakeholders*): Engajar e alinhar envolvidos no ecossistema, como investidores e universidades, por meio de fóruns colaborativos e mapeamento.

II. Equipe: Formar equipes motivadas com mindset inovador, como *squads* multidisciplinares para pré-aceleração, promovendo cultura ágil e mentorias.

III. Abordagem de Desenvolvimento e Ciclo de Vida: Escolher métodos ágeis ou híbridos, como Design Sprint para protótipos, flexibilizando conforme incerteza.

IV. Planejamento: Direcionar com metas e restrições adaptativas, criando *roadmaps* com OKRs e revisões frequentes.

V. Trabalho do Projeto (*Project Work*): Gerenciar execução com responsabilidade, acompanhando cronogramas via ferramentas como Notion ou Trello.

VI. Entrega (*Delivery*): Focar em valor real, validando MVPs com *feedback* de mercado e parceiros.

VII. Medição (*Measurement*): Acompanhar progresso com indicadores, como dashboards de *startups* graduadas e impacto social.

VIII. Incerteza (*Uncertainty*): Lidar com riscos e mudanças, adaptando programas durante crises via análises de cenários.

8.2.1.1.3 Os 5 Grupos de Processos

Iniciação (*Initiating*): Define e autoriza o projeto, elaborando o termo de abertura para formalização.

II. Planejamento (*Planning*): Estabelece escopo, objetivos e ações, incluindo cronograma, orçamento e gestão de riscos.

III. Execução (*Executing*): Realiza o trabalho definido para satisfazer requisitos, integrando equipes e recursos.

IV. Monitoramento e Controle (*Monitoring and Controlling*): Acompanha desempenho, regulando progresso com ações corretivas.

V. Encerramento (*Closing*): Finaliza atividades, formalizando aceitação e encerrando contratos com lições aprendidas.

Sistemas que utilizam o PMBOK: *ClickUp* (<https://clickup.com/>) para gerenciamento integrado; *MindMeister* (<https://www.mindmeister.com/pt>) para *brainstorming* e mapeamento.

8.2.2 SCRUM

O SCRUM é uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos, criada para lidar com ambientes complexos, dinâmicos e de alta incerteza, especialmente no desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras.

Originalmente concebida para o setor de desenvolvimento de *software*, mas hoje é amplamente utilizada em diversas áreas, como *design*, *marketing*, educação, engenharia, saúde e inovação social.

O nome “SCRUM” vem do *rugby*, simbolizando o trabalho em equipe, a colaboração constante e a adaptação rápida a mudanças.

Modelo incremental e iterativo que divide o trabalho em ciclos curtos (*Sprints*), priorizando entrega de valor contínuo, colaboração e respostas rápidas a mudanças, amplamente adotado em ambientes ágeis.

TIMELINE:

- 1980/1990, inspiração em artigo de Takeuchi e Nonaka;
- 1995, formalização por Jeff Sutherland e Ken Schwaber;
- 2001, inclusão no Manifesto Ágil;
- 2010, padronização e adoção por empresas;
- 2011/2025, aplicação em áreas como marketing, educação e inovação aberta.

8.2.2.1 Etapas e Estrutura do SCRUM

A metodologia SCRUM é composta por papéis, eventos e artefatos, que juntos formam uma estrutura simples, mas poderosa, sendo:

- **PRODUCT OWNER** (Dono do Produto): Responsável por definir as prioridades do projeto, representar os interesses do cliente e manter o *Product Backlog* (lista de funcionalidades e requisitos).
- **SCRUM MASTER**: Atua como facilitador do processo, removendo impedimentos, garantindo que a equipe siga os princípios do SCRUM e promovendo a melhoria contínua.
- **Time de Desenvolvimento**: Equipe multidisciplinar que executa as tarefas e entrega os incrementos do produto. É autogerenciável e trabalha de forma colaborativa.
- **EVENTOS** (Cerimônias do SCRUM): Sprint Planning (Planejamento da Sprint): Reunião para definir o que será feito na *sprint* e como o trabalho será realizado;
- **Daily Scrum** (Reunião Diária): Encontro rápido (15 minutos) para alinhamento diário da equipe, identificação de obstáculos e acompanhamento do progresso.
- **Sprint Review** (Revisão da Sprint): Apresentação do que foi desenvolvido durante a *sprint* para stakeholders, com coleta de *feedback*;
- **Sprint Retrospective** (Retrospectiva): Reunião interna da equipe para refletir sobre o que funcionou bem, o que pode melhorar e como evoluir no próximo ciclo.

ARTEFATOS:

- **Product Backlog**: Lista priorizada de tudo que precisa ser desenvolvido no projeto. É dinâmica e pode ser ajustada a qualquer momento.
- **Sprint Backlog**: Conjunto de itens selecionados do Product Backlog que serão trabalhados na *sprint* atual.
- **Estrutura**: Quadro atualizado diariamente com *Backlog* (tarefas pendentes), *To Do* (planejadas), *In Progress* (em execução), *Done* (finalizadas).
- **Pilares**: Transparência (visibilidade total de processos), Inspeção (revisões regulares), Adaptação (ajustes baseados em *feedback*).
- **Sistemas**: Monday (<https://monday.com/>) para fluxos visuais; Jira (<https://www.atlassian.com/br/software/jira>) para rastreamento ágil.

8.2.3 KANBAN

O Kanban é um sistema de gerenciamento visual que aprimora eficiência, produtividade e transparência em processos, originado na Toyota nos anos 1940 e adaptado para *software* e gestão ágil.

Originada no sistema de produção da Toyota no Japão, nos anos 1940, a palavra “kanban” significa literalmente “cartão” ou “sinal visual” em japonês.

É amplamente utilizado em contextos de gestão ágil, sendo aplicado em projetos de inovação, tecnologia, *marketing*, educação, serviços e até em ambientes administrativos.

TIMELINE:

- 1940, desenvolvimento por *Taiichi Ohno*;
- 1950/1970, aperfeiçoamento no *Just-In-Time*;
- 1980, atenção ocidental pela competitividade japonesa;
- 2000, adaptação a desenvolvimento de *software*;
- 2010, popularização no mundo ágil;
- 2020/2025, uso como base para gestão organizacional.

8.2.3.1 Etapas e Estrutura do KANBAN

O KANBAN funciona por meio de um quadro visual, físico ou digital, dividido em colunas que representam os estágios do fluxo de trabalho. As tarefas ou atividades são representadas por cartões (*cards*) que se movem da esquerda para a direita, à medida que avançam no processo.

Cada cartão contém informações essenciais sobre a tarefa, como responsável, prazo, prioridade e descrição. Elas transitam no quadro, junto as colunas: A Fazer (*To Do*); Em Andamento (*Doing*); Concluído (*Done*);

Vantagens:

- Aumento da transparência e colaboração por meio de quadros visuais;
- Melhoria do foco e redução de multitarefas limitando trabalho em progresso;
- Facilidade de implementação em processos existentes sem interrupções;
- Identificação rápida de gargalos e ineficiências para correções proativas;

- Flexibilidade para mudanças de prioridade, adaptando-se a ambientes dinâmicos;
- Regras claras para movimentação de tarefas e prioridades;
- Reuniões regulares para revisão do fluxo e melhoria contínua;
- Basear decisões em dados e experimentação.
- Sistemas: Jira (<https://www.atlassian.com/br/software/jira>) para boards personalizáveis; Asana (<https://asana.com/pt/uses/kanban-boards>) para gerenciamento de tarefas visuais.

CAPÍTULO 9

Escrita de Projetos e Sistemas de Captação

Autora: Marciele Dallastra Torres

Guia completo para Estruturação de Escritórios
de Projetos em Centros de Inovação

9.1

ESCRITA DE PROJETOS

9.1.1 Glossário

Este glossário detalha termos essenciais para a redação de projetos, promovendo clareza e precisão:

Projeto ou Plano de Projeto - Documento estratégico que delinea objetivos, escopo, recursos e cronograma para iniciativas específicas.

Currículo Instituição - Compilação detalhada de projetos prévios, equipe técnica, parceiros e capacidades, demonstrando expertise para execução.

Apresentação do Tema - Resumo conciso do foco do projeto, identificando ações, duração e início/término.

Título - Marca individualizada que captura a essência do projeto de forma clara e impactante.

Objeto/Escopo - Definição precisa das ações e limites do projeto, evitando ambiguidades.

Vigência - Período de execução, especificando datas de início e término para planejamento temporal.

Caracterização dos Interesses Recíprocos - Demonstração da interligação entre o projeto e as diretrizes do Centro de Inovação.

Problema a ser Resolvido - Análise do problema existente, sua origem e estratégias de mitigação propostas.

Resultados Esperados - Quantificação ou qualificação dos outcomes, destacando transformações na realidade.

Público-Alvo - Identificação direta e indireta dos beneficiários, com quantificação e detalhamento de impacto mensal.

Quantidade de Pessoas Impactadas - Estimativa numérica de indivíduos afetados por mês, com lógica subjacente.

Detalhamento do Impacto - Explicação da metodologia para cálculo do impacto, enfatizando eficiência e valor agregado.

Eficiência do Projeto - Capacidade de converter recursos limitados em resultados de alto impacto, com foco em replicabilidade.

Transparência, Saúde e Sustentabilidade - Demonstração de saúde financeira e manutenção de resultados pós-projeto.

Governança e Melhores Práticas - Alinhamento com estratégias do Centro e interesses societários.

Objetivo Geral - Declaração clara com verbo no infinito, resultado esperado, público e abrangência.

Objetivos Específicos - Metas observáveis que suportam o objetivo geral, com resultados mensuráveis.

Metodologia - Descrição de ações, etapas e procedimentos para implantação, incluindo monitoramento via indicadores.

Monitoramento da Metodologia - Métodos para avaliar eficiência, como pesquisas de satisfação e depoimentos.

Metas e Etapas - Quantificação de metas em fases como Planejamento, Diagnóstico e Execução.

Recursos Humanos - Detalhamento da capacidade técnica da equipe, incluindo graduações e expertises.

Recursos Financeiros - Estimativa de valores necessários por categoria (profissionais, equipamentos, etc.).

Itens de Despesa - Especificações técnicas variáveis conforme o objeto, para transparência orçamentária.

Cronograma de Desembolso (Concedente e Proponente) - Planejamento de repasses financeiros ao longo do projeto.

Cronograma de Execução em Meses - Sequência temporal das atividades para monitoramento progressivo.

9.1.2 Estrutura do Plano de Projeto

A estrutura segue uma sequência lógica para propostas competitivas:

I. Apresentação da Instituição: Resumo de dados de constituição, projetos desenvolvidos, serviços ofertados, público-alvo e região de abrangência, complementado por anexo de currículo institucional para evidenciar capacidade técnica.

II. Introdução: Apresentação sumária do tema, título individualizado, identificação de ações, vigência e escopo, estabelecendo a base conceitual do projeto.

III. Justificativa: Interligação com diretrizes do Centro; Análise do problema, origem e soluções; Quantificação de resultados; Definição de público-alvo com impacto mensal e lógica; Eficiência em recursos; Transparência financeira e sustentabilidade; Alinhamento com governança e práticas societárias.

IV. Objetivos: Geral, com verbo no infinito e elementos concisos; Específicos, com resultados observáveis para suporte ao geral.

V. Metodologia: Identificação de ações, etapas e procedimentos; Monitoramento via indicadores sociais, pesquisas e depoimentos.

VI. Cronograma: Metas e etapas detalhadas; Recursos humanos com expertises; Recursos financeiros por tipo; Itens de despesa com especificações; Cronograma de desembolso; Execução mensal.

9.1.3 Sistemas de Captação de Recursos das Instituições abordadas

9.1.3.1 FINEP (SISGON)

O SISGON (Sistema de Gestão de Convênios) é a plataforma oficial da 99

FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) para a gestão eletrônica de convênios, contratos e instrumentos congêneres firmados com instituições públicas e privadas no âmbito de programas de fomento à ciência, tecnologia e inovação.

Trata-se de um sistema digital que permite acompanhar todas as etapas da execução de projetos financiados com recursos não reembolsáveis, desde a formalização do convênio até a prestação de contas final. Foi desenvolvido para padronizar, automatizar e dar transparência à gestão dos recursos públicos repassados pela FINEP. Ele é utilizado por:

- Instituições proponentes (universidades, ICTs, empresas, fundações etc.);
- Gestores de projetos;
- Técnicos da FINEP;
- Órgãos de controle e fiscalização.

O acesso ao SISGON é feito por meio do site oficial da FINEP: <https://sisgon.finep.gov.br>, o qual, centraliza todas as informações e documentos relacionados aos projetos, promovendo segurança jurídica, rastreabilidade e eficiência na gestão pública.

Seu uso adequado garante que os projetos de inovação sejam executados com responsabilidade, permitindo que os Centros de Inovação ampliem sua capacidade de captação e execução de recursos federais com excelência.

9.1.3.2 FAPESC (SIGFAPESC)

O SIGFAPESC (Sistema de Informação e Gestão da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina) é a plataforma oficial da FAPESC para a gestão digital de editais, projetos, bolsas e convênios.

Trata-se de um sistema *online* que centraliza todas as etapas dos processos de fomento à pesquisa, inovação e desenvolvimento tecnológico promovidos pela fundação. É utilizado por pesquisadores, instituições proponentes, bolsistas, avaliadores e gestores públicos, permitindo transparência, rastreabilidade e eficiência na execução dos recursos públicos estaduais destinados à ciência, tecnologia e inovação.

O acesso ao sistema é feito por meio do site oficial da FAPESC: <https://sig.fapesc.sc.gov.br>, sendo essencial para viabilizar o repasse dos recursos.

Seu uso adequado fortalece a relação entre os Centros de Inovação e a fundação, ampliando as oportunidades de financiamento e contribuindo para o desenvolvimento científico e tecnológico de Santa Catarina.

9.1.3.3 EMBRAPII

A EMBRAPII (Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial) possui um sistema próprio para cadastro, acompanhamento e gestão de projetos de inovação, voltado exclusivamente para as Unidades EMBRAPII credenciadas e suas empresas parceiras.

Esse sistema é utilizado para formalizar projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) realizados em parceria com empresas industriais, no modelo de cofinanciamento não reembolsável. Ele permite o registro completo das informações técnicas, financeiras e contratuais dos projetos, garantindo transparência, rastreabilidade e agilidade na execução.

O sistema é acessado por meio de login restrito, com credenciais fornecidas pela EMBRAPII às suas unidades credenciadas. Não há acesso público ou plataforma aberta para submissão de projetos por empresas ou pesquisadores de forma independente.

Conhecer e articular projetos com a EMBRAPII é uma estratégia poderosa para impulsionar o desenvolvimento tecnológico regional, fortalecendo a conexão entre os Centros de Inovação e o setor produtivo.

9.1.3.4 SENAI

O SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) possui sistemas próprios e integrados para o cadastro, acompanhamento e gestão de projetos de inovação, especialmente aqueles desenvolvidos no âmbito dos seus Institutos SENAI de Inovação (ISI) e Institutos SENAI de Tecnologia (IST).

Esses sistemas são utilizados para organizar a carteira de projetos, monitorar indicadores técnicos e financeiros, gerenciar contratos com empresas parceiras e prestar contas a órgãos de fomento, como EMBRAPA, FINEP, CNPq e FAPESC.

O processo de cadastro de projetos no SENAI não é feito por meio de um sistema público ou aberto ao mercado. Ele ocorre internamente, por meio de plataformas institucionais, utilizadas pelas equipes técnicas dos Institutos SENAI.

As empresas interessadas em desenvolver projetos com o SENAI devem:

- Procurar um Instituto SENAI de Inovação ou Tecnologia;
- Co-constituir o projeto com a equipe técnica;
- Formalizar a parceria por meio de contrato ou convênio;
- Cadastrar o projeto no sistema interno do SENAI para fins de gestão, acompanhamento e prestação de contas.

Para os Centros de Inovação, conhecer e articular projetos com o SENAI é uma oportunidade estratégica para ampliar o impacto regional da inovação e fortalecer a conexão com o setor produtivo.

9.1.3.5 SEBRAE

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) possui sistemas internos e integrados de gestão de projetos, utilizados por suas unidades estaduais e nacionais para planejamento, execução, monitoramento e avaliação de projetos institucionais e de fomento.

Contudo, diferentemente de agências como FINEP ou FAPESC, o SEBRAE não disponibiliza um sistema público e aberto para submissão espontânea de projetos por empresas ou instituições externas. Para alguns Editais o cadastro é realizado por meio do Portal: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>, o qual, é necessário verificar as orientações de como proceder junto aos Editais das seletivas.

9.1.3.6 CNPQ

O CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) possui um sistema próprio e consolidado para cadastro, submissão, acompanhamento e prestação de contas de projetos de pesquisa, bolsas e chamadas públicas.

Esse sistema é conhecido como **Plataforma Carlos Chagas**, e é a principal ferramenta digital utilizada por pesquisadores, instituições de ensino e pesquisa, fundações de apoio e órgãos públicos que acessam recursos do CNPq.

O acesso é feito pelo site oficial: <https://carloschagas.cnpq.br>, garantindo transparência, rastreabilidade e eficiência na aplicação dos recursos públicos federais destinados à pesquisa e inovação.

Considerado uma forma estratégica de ampliar o impacto regional da ciência aplicada e fortalecer a conexão entre academia, governo e setor produtivo.

9.1.3.7 PLATAFORMAS INOVAÇÃO

9.1.3.7.1 INOVALINK

A INOVALINK atua como uma plataforma digital de inovação aberta, e possui um sistema próprio para cadastro, gestão e acompanhamento de projetos de inovação, especialmente aqueles que envolvem a conexão entre grandes empresas (desafiadoras) e solucionadores, como *startups*, pesquisadores, universidades e centros de inovação.

Sistema digital próprio e estruturado para cadastro, seleção e gestão de projetos de inovação aberta, promovendo a conexão entre empresas que enfrentam desafios e atores do ecossistema capazes de solucioná-los. O acesso ao sistema da INOVALINK é feito por meio do site oficial da Plataforma: <https://inovalink.com>.

Essa plataforma é uma ferramenta estratégica para estimular a inovação colaborativa, especialmente em ambientes como Centros de Inovação, parques tecnológicos e hubs de empreendedorismo.

9.1.3.7.2 ÍON DISTRITO

física e digital, promovendo a conexão entre *startups*, empresas, investidores, universidades e centros de inovação.

Embora não possua um sistema público e padronizado para cadastro de projetos no formato tradicional de submissão a editais, ele oferece funcionalidades digitais para registro, acompanhamento e exposição de *startups*, soluções e conexões estratégicas.

O foco do ÍON Distrito está mais na gestão do ecossistema e na geração de conexões inteligentes do que na submissão formal de projetos para financiamento. Ainda assim, ele possui recursos tecnológicos que funcionam como uma “vitrine de inovação”, permitindo que *startups* e empresas cadastrem seus perfis, soluções e iniciativas, o que pode ser interpretado como uma forma de “cadastro de projetos. O acesso à plataforma ÍON Distrito é feito por meio do site oficial: <https://distrito.me>

9.1.3.7.3 AEVO

A AEVO é uma plataforma especializada em gestão da inovação, e seu principal produto é um sistema digital completo (SaaS) que permite o cadastro, acompanhamento e gestão de projetos de inovação, ideias, portfólios e programas corporativos.

É utilizada por empresas, instituições públicas, universidades e centros de inovação que desejam estruturar, sistematizar e escalar seus processos de inovação, com foco em governança, eficiência e resultados mensuráveis.

A plataforma pode ser acessada por meio de login institucional: <https://www.aevo.com.br>

Seu uso é indicado para organizações que desejam estruturar seus processos de inovação com foco em resultados, governança e escalabilidade.

Para os Centros de Inovação, a AEVO representa uma oportunidade de modernizar sua gestão de projetos, fortalecer sua atuação institucional e ampliar o impacto das iniciativas desenvolvidas em parceria com empresas, *startups* e universidades.

9.1.3.8 BRDE, BADESC e BNDES

- O BRDE utiliza um sistema digital chamado BRDE Digital, que permite o cadastro *online* de propostas de financiamento, especialmente para empresas, cooperativas, prefeituras e produtores rurais. O acesso é realizado por meio do link: <https://www.brdedigital.com.br>;
- O BADESC disponibiliza um sistema digital chamado Portal do Cliente BADESC, no qual empresas e prefeituras podem iniciar o processo de solicitação de financiamento. O acesso é realizado por meio do link: <https://cliente.badesc.gov.br>;
- O BNDES opera com diferentes sistemas digitais, sendo o principal o Canal MPME (para micro, pequenas e médias empresas) e o Portal do Cliente BNDES, além de plataformas específicas para operações indiretas via agentes financeiros. O acesso pode ser realizado por meio dos links: <https://www.bndes.gov.br> e <https://www.bndes.gov.br/canalmpme>.

Os sistemas citados são fundamentais para formalizar propostas e acompanhar as solicitações de financiamentos, garantindo a execução eficiente dos recursos.

Embora não operem com editais públicos no modelo tradicional de fomento (proposta voluntária), podem atuar como parceiros de outros Entes (no caso do BNDES com a FINEP, por exemplo) e estes abrirem Editais para cadastramento de Projetos.

CAPÍTULO 10

Consultoria para Estruturação do PMO para Implantação do Escritório de Projetos

Autora: Marciele Dallastra Torres

Guia completo para Estruturação de Escritórios
de Projetos em Centros de Inovação

10.1 CONSULTORIA ESPECIALIZADA

Como parte das ações estratégicas voltadas ao fortalecimento da governança e da gestão por projetos nos Centros de Inovação, foram realizados três encontros de consultoria técnica especializada, com duração de cinco horas/aula cada, totalizando 15 horas/aula de orientação técnica. O foco central da consultoria foi a estruturação do Escritório de Projetos (*PMO – Project Management Office*), com base em boas práticas de gestão, metodologias ágeis e aderência ao contexto institucional dos Centros de Inovação.

10.1.1 Objetivo da Consultoria

A consultoria teve como objetivo orientar tecnicamente os gestores e equipes dos Centros de Inovação na constituição do PMO, oferecendo suporte metodológico e prático para o desenvolvimento do projeto de implantação, definição da estrutura organizacional, rotinas operacionais, ferramentas de apoio e demais elementos necessários à consolidação de um Escritório de Projetos funcional, estratégico e alinhado às diretrizes do ecossistema de inovação.

10.1.2 Etapas da Consultoria

A consultoria foi estruturada em três etapas principais, com abordagem progressiva e foco na aplicabilidade prática:

10.1.2.1 Etapa 1: Diagnóstico Situacional

- Elaboração do Mapa Mental do Centro de Inovação e do Escritório de Projetos, utilizando a técnica de brainstorming para estimular a criatividade e a geração de ideias;
- Apresentação do modelo de diagnóstico a ser aplicado pelos Centros de Inovação;
- Disponibilização do modelo no drive criado para esta finalidade (link: <https://drive.google.com/drive/folders/1e2okB7pZVxzjigkINEL-v31EP-OayxU1N?usp=sharing>);

- Aplicabilidade do Diagnóstico para realizar o levantamento de informações por meio da análise SWOT; nível de maturidade em gerenciamento de projetos; quantidade de projetos em andamento e taxa de sucesso; existência de processos padronizados, recursos disponíveis; principais desafios; situação da Governança; visão estratégica; canais de comunicação; identificação de Gaps (na Governança, nos Processos, Recursos, Riscos).

10.1.2.1 Etapa 1: Diagnóstico Situacional

- Elaboração do Mapa Mental do Centro de Inovação e do Escritório de Projetos, utilizando a técnica de brainstorming para estimular a criatividade e a geração de ideias;
- Apresentação do modelo de diagnóstico a ser aplicado pelos Centros de Inovação;
- Disponibilização do modelo no drive criado para esta finalidade (link: <https://drive.google.com/drive/folders/1e2okB7pZVxzjigkINEL-v31EP-OayxU1N?usp=sharing>);

10.1.2.2 Etapa 2: Desenvolvimento do Projeto do PMO

- Apresentação do modelo de projeto de estruturação do PMO;
- Orientações sobre o preenchimento do documento, definição de objetivos, escopo, entregas, cronograma e indicadores;
- Disponibilização do modelo no drive criado para esta finalidade (link: <https://drive.google.com/drive/folders/1e2okB7pZVxzjigkINEL-v31EP-OayxU1N?usp=sharing>);
- Orientações sobre o preenchimento das informações no Projeto sobre: Identificação da Estratégia; Objetivos; Escopo; Justificativa; Metodologia adotada; Cronograma das Ações; Recursos; Organograma; Atividades cotidianas; Demandas de Projetos; Matriz de Priorização das Demandas de Projetos; Portfólio de Produtos; Riscos e Mitigação; Orçamento Detalhado; Monitoramento e Controle; Encerramento/Conclusão; Referências; Apêndices;
- Esclarecimento das dúvidas e acompanhamento junto aos grupos para avaliar o preenchimento do documento.

10.1.2.3 Etapa 3: Desenvolvimento do Guia de Orientação/e-book

- Continuidade na elaboração do e-book, que será o material de apoio aos membros do PMO;
- Definição de tópicos, linguagem, estrutura e aplicabilidade;
- Integração junto ao e-book dos conteúdos abordados nas capacitações e atividades de consultoria;
- Disponibilização do modelo no drive criado para esta finalidade (link: <https://drive.google.com/drive/folders/1e2okB7pZVxzjigkINEL-v31EP-OayxU1N?usp=sharing>).

10.1.3 Avanços

A realização dos três encontros de consultoria técnica especializada representou um avanço significativo na estruturação do Escritório de Projetos (PMO) nos Centros de Inovação.

Com base em uma abordagem prática, participativa e orientada a resultados, foi possível construir coletivamente os fundamentos técnicos, metodológicos e operacionais que nortearão a atuação do PMO, fortalecendo a governança, a eficiência na execução de projetos e a integração com os demais eixos estratégicos do ecossistema de inovação.

Ainda há um caminho significativo a ser percorrido, considerando que o Projeto de estruturação do PMO demandará etapas subsequentes de implantação, avaliação contínua, monitoramento sistemático e ajustes estratégicos, conforme a dinâmica e o fluxo das atividades desenvolvidas.

No que se refere ao presente e-book, este se configura como um guia instrutivo destinado aos membros do Escritório de Projetos (PMO), com o propósito de apoiar o início das atividades nos Centros de Inovação, especialmente no que tange à Captação de Recursos. O material reúne informações estratégicas e operacionais sobre os procedimentos a serem adotados, oferecendo uma base sólida para a atuação inicial dos membros da Equipe.

Ressalta-se que este é um documento dinâmico e colaborativo, passível de complementações e atualizações contínuas, à medida que novos aprendizados e demandas forem sendo incorporados ao Processo.

A partir do Capítulo 11 disponibilizamos o Projeto de Estruturação do PMO, desenvolvido pelo Centro de Inovação, o qual representa um dos principais resultados obtidos a partir do trabalho realizado durante a Consultoria Técnica especializada.

10.1.4 Benefícios do Trabalho realizado

Os encontros de Consultoria Técnica Especializada representaram um marco importante no processo de estruturação do Escritório de Projetos (PMO) nos Centros de Inovação. A partir de uma abordagem prática, participativa e orientada a resultados, foi possível construir coletivamente os fundamentos técnicos, metodológicos e operacionais que nortearão a atuação do PMO, promovendo avanços significativos em termos de governança, eficiência na execução de projetos e integração com os demais eixos estratégicos do ecossistema de inovação.

Entre os principais benefícios gerados pelo trabalho realizado, destacam-se:

- **Fortalecimento da Governança Institucional:** A estruturação do PMO contribui diretamente para a consolidação de uma gestão mais estratégica, transparente e orientada por processos, promovendo maior controle e previsibilidade na execução dos projetos;
- **Padronização de Processos e Procedimentos:** A definição de fluxos, rotinas e metodologias proporciona maior clareza nas responsabilidades e facilita a replicabilidade das boas práticas de gestão de projetos entre os diferentes Centros de Inovação;
- **Apoio à Captação de Recursos:** O PMO passa a atuar como um núcleo técnico especializado no mapeamento de oportunidades, elaboração de propostas e acompanhamento de editais, fortalecendo a capacidade institucional de atrair investimentos e fomentar parcerias;
- **Integração com o Ecossistema de Inovação:** A atuação estruturada do PMO favorece a articulação com universidades, empresas, governos e demais atores do ecossistema, ampliando o impacto das ações desenvolvidas pelos Centros;
- **Desenvolvimento de Capacidades Internas:** A consultoria proporcionou um processo de aprendizado coletivo, contribuindo para o desenvolvimento de competências técnicas da equipe envolvida e para a criação de uma cultura organizacional voltada à gestão por projetos;

- Disponibilização de Ferramentas e Materiais de Apoio: Como resultado prático do trabalho, foi desenvolvido o Projeto de Estruturação do PMO, disponibilizado em anexo, além deste e-book instrutivo, que reúne informações estratégicas e operacionais para apoiar o início das atividades do Escritório de Projetos;
- Fomento à Sustentabilidade Financeira dos Centros de Inovação: A estruturação do PMO também abre caminho para a elaboração de projetos com foco em comercialização, permitindo que os Centros desenvolvam produtos, serviços e soluções tecnológicas que possam ser ofertados ao mercado. Além disso, o PMO poderá coordenar ações de consultoria técnica, mentorias, capacitações e outras iniciativas remuneradas, contribuindo diretamente para a diversificação das fontes de receita e a sustentabilidade financeira de longo prazo.

CAPÍTULO 11

Implantação do Escritório de Projetos

Autoras: Janaina Teixeira Carvalho e Morgana Silva dos Santos

Guia completo para Estruturação de Escritórios de Projetos em Centros de Inovação

Este capítulo detalha o projeto de implantação do Escritório de Projetos (PMO - *Project Management Office*) no Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, um guia prático alinhado às diretrizes do Edital de Chamada Pública FAPESC N° 39/2024.

11.1

ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Alinhado ao Edital de Chamada Pública FAPESC n° 39/2024, o Escritório de Projetos passa a integrar o plano de ação institucional com o objetivo de impulsionar a inovação, promover parcerias e contribuir para a sustentabilidade financeira do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque. Nesse contexto, o Escritório de Projetos tem como finalidade apoiar a elaboração, submissão e gestão de projetos em diversas áreas, estimular parcerias com empresas, universidades e entes públicos, identificar e divulgar oportunidades de financiamento e fomento, bem como fortalecer a capacidade técnica interna e a captação de recursos externos.

Para atender esses principais objetivos, na fase inicial de implantação o PMO se concentra nas seguintes frentes estratégicas:

I. Sustentabilidade Financeira e Fomento: Promover a captação de recursos externos e a geração de receitas próprias, por meio do monitoramento de editais, elaboração e submissão de projetos, apoio técnico aos parceiros e desenvolvimento de modelos de negócio para serviços do Centro.

II. Eficiência Operacional por meio da Capacitação e do Suporte: Aprimorar a capacidade técnica e a qualidade da gestão de projetos, oferecendo treinamentos, mentorias, materiais de apoio e suporte metodológico para equipes internas, *startups* e parceiros.

III. Articulação e Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas: Fortalecer a atuação integrada do ecossistema, construindo e mantendo parcerias com empresas, universidades e governo, fomentando projetos colaborativos e promovendo ações de conexão e cooperação.

IV. Inteligência de Oportunidades e Prospecção de Projetos: Monitorar e analisar editais, chamadas e fontes de financiamento, disseminando oportunidades e gerando um pipeline de projetos estratégicos alinhados às demandas do ecossistema.

V. Governança, Metodologias e Qualidade na Gestão de Projetos: Padronizar e melhorar os processos de gestão de projetos, estabelecendo metodologias, fluxos e ferramentas, além de acompanhar indicadores, prazos e resultados para aumentar eficiência e previsibilidade.

VI. Comunicação Estratégica e Engajamento Institucional: Dar visibilidade às ações, resultados e oportunidades, reforçando a marca do Centro de Inovação e estimulando o engajamento por meio de conteúdos informativos, eventos e divulgação de boas práticas.

11.2 ESCOPO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO PMO

O escopo do Projeto de Implantação do PMO no Centro Regional de Inovação Inova em Brusque contempla a definição da estrutura e funções do PMO, a adoção de metodologias de gestão, a capacitação da equipe, a elaboração de fluxogramas e de um guia de processos e procedimentos. Todas essas definições são apresentadas no Capítulo 12.

11.3 METODOLOGIA

A metodologia de implantação foi estruturada em etapas, com o apoio da consultoria especializada Dalltor, contemplando diagnóstico, planejamento, capacitação e organização da equipe. Um cronograma orientou as ações, desde a seleção dos bolsistas para atuarem como analistas de projetos até a definição da estrutura operacional e dos fluxos de atendimento. Seguem as etapas:

11.3.1 Diagnóstico e Planejamento Estratégico (mês 1)

Nessa etapa, foi definido o escopo do PMO de forma clara e alinhada aos objetivos estratégicos do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque e às diretrizes do Edital FAPESC N° 39/2024. Realizou-se um diagnóstico do modelo de gestão de projetos então utilizado pelo Centro de Inovação, mapeando lacunas, oportunidades e necessidades. Também foram definidos o organograma funcional do PMO e analisadas as metodologias de gestão de projetos mais adequadas para atender às demandas do Escritório de Projetos, considerando práticas reconhecidas de gestão de projetos.

11.3.2 Capacitação e Formação da Equipe (mês 1 ao 6)

Realizou-se a seleção dos profissionais e a capacitação intensiva da equipe, totalizando 100 horas presenciais em cursos e *workshops*. Os conteúdos abordaram temas como Governança, metodologias de gestão de projetos (PMBOK, *Kanban*, *Scrum*), escrita de projetos, análise de editais (FINEP, FAPESC, entre outros) e captação de recursos. Esse processo garantiu que a equipe adquirisse competências técnicas e institucionais necessárias para atuação no PMO.

11.3.3 Desenvolvimento e Padronização de Metodologias (mês 2)

Foi elaborada a primeira versão do e-book de Implantação do Escritório de Projetos, consolidando os fluxos padronizados para gestão, escrita e submissão de projetos. Também foram definidos processos, procedimentos e diretrizes operacionais que orientam a atuação do PMO na execução de suas atividades.

11.3.4 Implementação e Testes (mês 3 ao 5)

Nesta etapa, iniciou-se a aplicação prática das metodologias, processos e fluxos definidos nas etapas anteriores. Essa etapa foi fundamental para consolidar o modelo de operação do Escritório de Projetos, garantindo que ele estivesse apto a funcionar plenamente e permitindo os últimos ajustes no e-book para consulta da metodologia aplicada. As principais ações envolveram:

- I. Estruturação dos fluxos de atendimento: Implementação dos processos de entrada de demandas, triagem, elaboração e acompanhamento dos projetos.
- II. Aplicação piloto das metodologias: Testes em projetos reais, permitindo verificar a adequação dos fluxos e identificar ajustes necessários.

III. Utilização de ferramentas de gestão: Implantação e experimentação de ferramentas digitais para organização das demandas e acompanhamento dos projetos (planilhas de monitoramento e modelos padronizados).

IV. Validação com stakeholders: Reuniões de alinhamento com a direção, bolsistas e parceiros para avaliar a usabilidade dos fluxos e garantir aderência às necessidades institucionais.

V. Ajustes operacionais: Com base nas necessidades observadas durante os testes, foram efetuados ajustes nas rotinas, modelos e diretrizes do PMO, aprimorando a funcionalidade e a clareza dos procedimentos.

11.3.5 Monitoramento, Avaliação e Melhoria Contínua (mês 1 ao 6)

Foi realizado o acompanhamento sistemático de métricas, análises de desempenho e reuniões semanais de acompanhamento. Ajustes contínuos foram implementados nos processos e procedimentos, garantindo aprimoramento progressivo e alinhamento às necessidades emergentes do Centro de Inovação.

11.3.6 Disseminação do Conhecimento e Replicabilidade (mês 6 ao 11)

Conclui-se a versão final do e-book de implementação, revisado, ajustado e disponibilizado para consulta futura. Realização de um *workshop* de apresentação para a FAPESC e a SCTI, contendo diagnósticos consolidados, projetos contratados pelo Escritório de Projetos, resultados alcançados e projeções para o ano seguinte, promovendo transparência e fortalecendo a replicabilidade da metodologia.

CAPÍTULO 12

Estrutura e Metodologias de Trabalho do Escritório de Projetos

Autoras: Janaína Teixeira Carvalho e Morgana Silva dos Santos

Guia completo para Estruturação de Escritórios de Projetos em Centros de Inovação

Este capítulo apresenta a estrutura organizacional e as metodologias de trabalho de gestão de projetos adotadas pelo Escritório de Projetos ao longo do processo de implementação. Neste capítulo, portanto, são detalhados o organograma funcional do Escritório de Projetos e as abordagens de gestão de projetos selecionados, bem como os processos, procedimentos e diretrizes operacionais que orientam a atuação do PMO, evidenciando como essas escolhas se materializam na prática e orientam a atuação cotidiana da equipe. O objetivo é oferecer aos integrantes uma visão clara do funcionamento do Escritório de Projetos, de seus papéis, responsabilidades e dos métodos que sustentam a gestão e o acompanhamento dos projetos.

12.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Escritório de Projetos está inserido na estrutura do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, funcionando como uma unidade estratégica de apoio à captação, gestão e execução de projetos alinhados aos objetivos do Centro de Inovação e das instituições parceiras.

A estrutura organizacional do Escritório de Projetos está assim composta, conforme organograma apresentado na Figura 10:

Figura 10 - Organograma PMO do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque



Fonte: As autoras

I. Entidade Gestora do Centro de Inovação e Função: A Entidade Gestora do Centro de Inovação representa a instância superior de gestão do Centro, sendo responsável por definir as diretrizes estratégicas que orientam a atuação do Escritório de Projetos. Cabe a essa instância deliberar sobre decisões de caráter estratégico, aprovar projetos voltados à captação de recursos diretamente para o Centro de Inovação e oferecer apoio institucional às iniciativas de captação, assegurando o alinhamento das ações aos objetivos estratégicos da organização.

II. Gestão do Centro de Inovação e Coordenação do Escritório de Projetos e Função: A Gestão do Centro de Inovação atua na liderança geral das operações do Centro e acumula a coordenação direta do Escritório de Projetos, sendo responsável por assegurar o alinhamento entre os projetos propostos e os objetivos institucionais. Compete a essa função supervisionar as atividades dos bolsistas, realizar a interlocução com a entidade gestora e com parceiros estratégicos, bem como proceder à validação final dos projetos antes do envio às agências de fomento. Além disso, coordena o monitoramento geral dos resultados alcançados. No âmbito de suas responsabilidades, destaca-se o planejamento estratégico do portfólio de projetos, a tomada de decisão quanto à priorização das iniciativas e aos ajustes de escopo, a representação institucional em articulações externas e o apoio técnico e orientativo aos bolsistas durante a elaboração das propostas.

III. Analistas de Projetos e Função: Em um primeiro momento, os Analistas de Projetos serão dois bolsistas qualificados, atuando como os operadores técnicos do Escritório de Projetos. Esses profissionais são responsáveis pela prospecção de editais e oportunidades de fomento, pela redação e submissão de projetos, bem como pelo acompanhamento de cronogramas e pelos processos de prestação de contas. Também mantêm a documentação dos projetos organizada e atualizada, assegurando a rastreabilidade das informações, e colaboram ativamente na aplicação da metodologia de gestão híbrida adotada pelo Escritório. Entre suas responsabilidades estão o monitoramento contínuo de fontes de fomento em âmbito estadual, federal e privado, a elaboração de projetos conforme os modelos e diretrizes definidos pela coordenação, a atualização de planilhas e indicadores de acompanhamento, a participação em reuniões internas com registro de decisões e reporte de avanços ou entraves, o apoio à elaboração de relatórios parciais e finais e a garantia da organização adequada dos arquivos e da documentação de cada projeto.

12.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Este tópico apresenta as principais metodologias que guiarão a atuação do Escritório de Projetos (PMO), com foco na padronização, clareza e eficiência. Será adotada uma metodologia híbrida, unindo a estrutura e os princípios do PMBOK à agilidade do *Scrum*, o que garante controle estratégico e flexibilidade adaptativa durante a execução dos projetos. Os projetos devem seguir os cinco grupos de processos do PMBOK — Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento, utilizando o *Scrum* como ferramenta de monitoramento constante, seguindo sprints iterativas para acompanhar e validar o que está sendo desenvolvido em ciclos curtos. Essa combinação possibilita maior adaptação a mudanças e maior visibilidade do progresso. Ambas as metodologias foram já descritas nesse e-book no Capítulo 7.

12.3 PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

No contexto da inovação e do desenvolvimento organizacional, a adoção de processos e procedimentos bem estruturados em gestão de projetos é fundamental para assegurar consistência, transparência e agilidade na condução das iniciativas. Esses instrumentos orientam a tomada de decisão, fortalecem a comunicação entre as partes interessadas e promovem uma atuação mais estratégica do Escritório de Projetos, contribuindo para o aumento da maturidade institucional em gestão de projetos e para a melhoria contínua dos resultados alcançados.

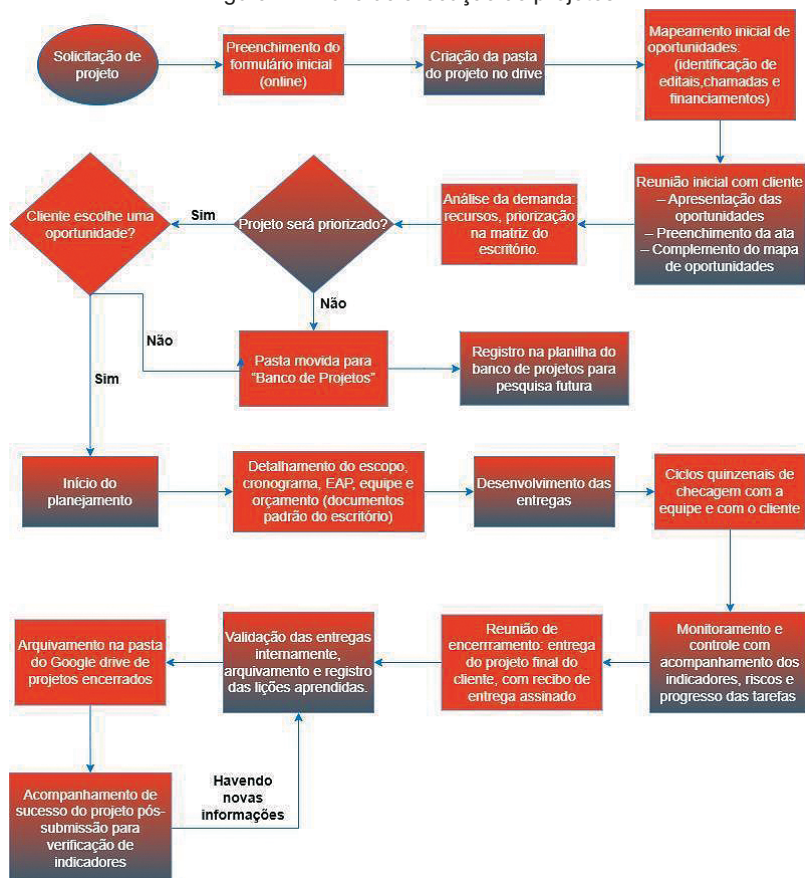
12.3.1 Fluxo de execução de projetos

Como já dito anteriormente, o fluxo de atendimento do Escritório de Projetos foi concebido a partir de uma abordagem metodológica híbrida, que combina os cinco grupos de processos do PMBOK com práticas ágeis inspiradas no *Scrum*. Esse fluxo (Figura 11) foi pensado de forma a estruturar os projetos de forma robusta, sem comprometer a flexibilidade necessária para lidar com ambientes de inovação e incerteza

Com a utilização desse fluxo o Escritório de Projetos procura dar suporte às demandas desde o primeiro contato com o solicitante até o encerramento do projeto, contemplando a análise de oportunidades, a priorização estratégica, o

planejamento detalhado, a execução em ciclos iterativos e o acompanhamento sistemático dos resultados. As demandas podem ter origem em empresas, pesquisadores, organizações da sociedade civil ou na própria equipe do Centro de Inovação, garantindo um atendimento integrado, padronizado e alinhado às diretrizes institucionais.

Figura 11 - Fluxo de execução de projetos



Fonte: As autoras

O fluxo de atendimento apresentado na Figura 11 segue, portanto, a metodologia já mencionada, com os cinco grupos de processos assim especificados:

12.3.1.1 Iniciação

O grupo de processos de Iniciação tem como finalidade compreender de forma estruturada a demanda apresentada, identificar e analisar oportunidades compatíveis com as necessidades do solicitante e com as diretrizes institucionais, bem como subsidiar a tomada de decisão quanto à viabilidade e ao avanço do projeto. Nessa etapa, são realizados os primeiros levantamentos de informações, o alinhamento inicial com o cliente e o mapeamento de oportunidades estratégicas, permitindo avaliar o potencial de impacto, o enquadramento em editais ou chamadas públicas, e a aderência aos objetivos do Escritório de Projetos. A Iniciação estabelece, assim, as bases para um encaminhamento consistente do projeto, reduzindo riscos e garantindo maior assertividade nas etapas subsequentes.

- a) Solicitação do Projeto: Preenchimento, pelo solicitante, do formulário inicial para entendimento das necessidades do cliente, do projeto e do tipo de oportunidade a ser trabalhada.
- b) Organização inicial do projeto: Criação da pasta do projeto no drive de arquivos, dentro do repositório de “Projetos em Análise”.
- c) Mapeamento inicial de oportunidades: Identificação de editais, chamadas públicas e linhas de financiamento compatíveis com as informações fornecidas no formulário inicial. Posterior elaboração do mapa preliminar de oportunidades a ser apresentado ao cliente.
- d) Reunião inicial com o cliente: Reunião conjunta entre cliente e equipe do Escritório de Projetos para apresentar as oportunidades até o momento mapeadas e esclarecendo pontos das necessidades que se façam necessárias. Nessa reunião será preenchido o formulário padrão do escritório de ata de reunião, complementando as informações já obtidas no formulário inicial e, caso necessário, permitindo uma ampliação do mapa de oportunidades já elaborado.

12.3.1.2 Planejamento (nível estratégico com decisão de avanço e nível operacional)

O grupo de processos de Planejamento tem como objetivo estruturar o projeto de forma detalhada e organizada, a partir das decisões tomadas na fase de iniciação. Nessa etapa, são definidos e documentados o escopo, o cronograma, a estrutura analítica do projeto, a composição da equipe, o orçamento e os demais elementos necessários para a execução. O Planejamento permite alinhar expectativas entre as partes interessadas, estabelecer critérios claros de acompanhamento e criar uma base sólida para a gestão do projeto, reduzindo incertezas e facilitando a tomada de decisão ao longo do seu ciclo de vida.

Embora no PMBOK parte das atividades listadas abaixo ainda possa ser entendida como Iniciação, o Escritório de Projetos optou por reuní-las aqui, com o intuito de fortalecer a governança e a tomada de decisão antes do planejamento detalhado.

a) Avaliação da demanda: Análise da proposta pelo Escritório de Projetos e stakeholders, considerando alinhamento institucional, adequação ao edital ou chamada pública, quando houver e restrições documentais ou técnicas que inviabilizam o prosseguimento do projeto.

b) Priorização do projeto: Uma vez vencida a etapa de avaliação da demanda e documentos, o projeto pode ainda ser priorizado em detrimento de outros projetos, principalmente quando há alta demanda de projetos e poucos recursos humanos para desenvolvimento. Para isso deve ser utilizada a matriz de priorização do Escritório de Projetos, com base em impacto, viabilidade e alinhamento estratégico.

c) Formalização e enquadramento do projeto: Caso o projeto seja priorizado pelo Escritório de Projetos na etapa anterior e o cliente manifeste interesse em uma das oportunidades apresentadas, será firmado um contrato entre as partes conforme modelo padrão determinado e é iniciada a elaboração da proposta para submissão. Nesse momento a pasta do projeto deve ser movida no drive para dentro da pasta “Projetos em Andamento”.

d) Nesse momento são delimitadas as responsabilidades de cada uma das partes do trabalho, a quem compete a busca de dados e documentos, quem é responsável pela escrita do projeto, se o projeto será submetido na plataforma pelo Escritório de Projetos ou se cabe ao solicitante essa submissão, até que fase do projeto o Escritório de Projetos irá atuar, etc. Tudo isso deve constar no contrato de prestação de serviço conforme modelo próprio do Escritório de Projetos.

e) Projetos não priorizados: Caso o projeto não seja priorizado, a pasta desse projeto é movida para a pasta no drive “Banco de Projetos” para acompanhamento de futuras oportunidades alinhadas ao seu perfil e às suas necessidades. Esse projeto também é lançado na planilha de banco de projetos para uma busca mais rápida.

f) Planejamento detalhado do projeto: Detalhamento e registro, em documentos padrão do Escritório de Projetos, do escopo, cronograma, EAP, equipe e orçamento.

12.3.1.3 Execução

O grupo de processos de Execução corresponde à implementação das atividades planejadas, com foco na entrega dos produtos, serviços ou resultados previstos. Nessa fase, o projeto é desenvolvido de forma incremental, por meio de ciclos curtos de trabalho, permitindo maior flexibilidade e adaptação às mudanças. A adoção de práticas ágeis, inspiradas no *Scrum*, favorece a colaboração entre a equipe e as partes interessadas, a validação contínua das entregas e o ajuste progressivo do escopo, garantindo que os resultados permaneçam alinhados às necessidades do cliente e aos objetivos institucionais.

a) Desenvolvimento das entregas do projeto em ciclos iterativos;

b) Revisões quinzenais ou em períodos menores, conforme a complexidade e criticidade do projeto.

12.3.1.4 Monitoramento e Controle

O grupo de processos de Monitoramento e Controle tem como finalidade acompanhar de forma sistemática o desempenho do projeto ao longo de sua execução, assegurando que atividades, prazos, custos, riscos e entregas permaneçam aderentes ao planejamento estabelecido. Esse acompanhamento ocorre de forma contínua, combinando revisões semanais internas com ciclos quinzenais de análise e validação, permitindo a identificação precoce de desvios e a adoção de ações corretivas ou preventivas de maneira ágil e estruturada.

a) Acompanhamento sistemático de indicadores, riscos e progresso das tarefas: consiste na análise regular dos indicadores de desempenho do projeto, dos riscos identificados e do avanço das atividades em relação ao planejamento. Esse acompanhamento é realizado semanalmente, no âmbito interno da equipe, possibilitando ajustes operacionais tempestivos. As análises resultantes são consolidadas e apresentadas nas reuniões quinzenais do projeto, subsidiando decisões estratégicas, alinhamentos e validações.

b) Utilização do *Scrum* como ferramenta de monitoramento constante: o *Scrum* é empregado como base para o acompanhamento contínuo do projeto, por meio do monitoramento semanal das atividades em andamento, da consolidação das informações para apresentação nas reuniões quinzenais do projeto e da validação incremental das entregas ao final de cada *sprint* quinzenal. Essa abordagem promove transparência, favorece ajustes ágeis, contribui para a mitigação de riscos e assegura a geração contínua de valor ao longo do desenvolvimento do projeto.

12.3.1.4.1 Reuniões Semanais de Alinhamento Interna

As reuniões semanais de alinhamento interno constituem um instrumento operacional do processo de monitoramento e controle e têm como objetivo assegurar a coordenação contínua das atividades do Escritório de Projetos. Essas reuniões contam com a participação da equipe do Escritório de Projetos e, quando necessário, de outros integrantes do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, incluindo a secretaria administrativa e a gestão.

Durante essas reuniões, são tratados os seguintes pontos:

- Acompanhamento das atividades em andamento;
- Identificação e resolução de impedimentos;
- Redistribuição de tarefas, se necessário;

- Revisão de metas e prazos;
- Avaliação dos resultados parciais e ajustes estratégicos;
- Compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas.

Os alinhamentos semanais permitem uma atuação ágil e preventiva, funcionando como base para a consolidação das informações que serão apresentadas nas reuniões quinzenais do projeto, nas quais ocorre a validação das entregas do *sprint*, a análise mais ampla do desempenho e o alinhamento com o cliente e demais partes interessadas.

12.3.1.4.2 *Relatórios Semestrais*

Ainda no âmbito de monitoramento e controle, foi instituída uma rotina estruturada e sistemática de acompanhamento dos prazos e resultados dos projetos, com ênfase na transparência e na comunicação contínua com os principais públicos de interesse, incluindo o Comitê de Implantação do Centro de Inovação, a Entidade Gestora, a FAPESC, a SCTI, os parceiros institucionais e a comunidade regional.

São elaborados relatórios semestrais de acompanhamento, que consolidam o progresso dos projetos cadastrados no Escritório de Projetos, bem como os principais indicadores de desempenho. Entre os indicadores monitorados, destacam-se: o número de projetos submetidos, o volume de recursos captados, a taxa de aprovação dos projetos encaminhados, o número de organizações atendidas — tais como *startups*, empresas e instituições de ensino —, a quantidade de apoios a editais e fomentos realizados, além das ações desenvolvidas para a divulgação das iniciativas e o engajamento da quádrupla hélice nas atividades do Centro de Inovação e do PMO.

Os relatórios também contemplam o registro de destaques relacionados a mentorias, capacitações e demais ações de apoio prestadas, bem como a análise das principais dificuldades enfrentadas ao longo do período e das medidas corretivas adotadas. Ao final, são apresentadas recomendações e orientações para o ciclo subsequente, subsidiando o processo de tomada de decisão e o aprimoramento contínuo da gestão dos projetos.

Atualmente, o modelo-padrão de relatório utilizado é aquele disponibilizado pela FAPESC para os Escritórios de Projetos vinculados aos Centros de Inovação, assegurando alinhamento às diretrizes institucionais e aos requisitos de prestação de contas.

12.3.1.5 Encerramento

O grupo de processos de Encerramento tem como objetivo formalizar a conclusão do projeto, assegurando que todas as entregas tenham sido validadas e que os compromissos assumidos tenham sido cumpridos. Nessa fase, são realizados o registro e a consolidação das lições aprendidas, o preenchimento dos instrumentos de encerramento e o arquivamento organizado da documentação do projeto. O Encerramento contribui para a preservação do conhecimento institucional, o fortalecimento da memória organizacional e a melhoria contínua dos processos do Escritório de Projetos.

- a) Validação final das entregas junto ao cliente e *stakeholders*;
- b) Preenchimento do *checklist* final do projeto;
- c) Realização da reunião de encerramento;
- d) Registro das lições aprendidas na pasta própria do drive;
- e) Arquivamento completo do projeto na pasta específica do drive, garantindo organização e facilidade de indexação futura.

Essas etapas se referem à propositura inicial do projeto, mas também devem ser aplicadas para possíveis solicitações de recursos de projetos, prestação de contas ou outras etapas de projetos aqui não especificadas.

12.3.2 Fluxo para preparação de editais

Uma das atribuições centrais do Escritório de Projetos é a identificação contínua de oportunidades de fomento, conforme já apresentado no item 11.1 deste documento, provenientes de editais publicados por diferentes instituições já apresentadas ao longo deste *e-book*. O Escritório de Projetos pode detectar que essas oportunidades podem atender aos diversos atores da hélice quádrupla do ecossistema regional e, por isso, a demanda de trabalho nestes editais nem sempre vai surgir a partir de uma solicitação previamente apresentada por um cliente ou proponente.

Nesse sentido, o fluxo de preparação de editais pode ocorrer em dois momentos distintos. O primeiro acontece de forma proativa, quando o Escritório de Projetos identifica um edital estratégico e de interesse para a região, mesmo antes da definição de um projeto ou proponente específico. Nesses casos, paralelamente à preparação do edital, o escritório atua na divulgação da oportunidade e na prospecção de potenciais interessados, conforme descrito no item 11.1 correspondente deste *e-book*. O segundo momento ocorre após o mapeamento de oportunidades e a escolha, por parte do cliente, de um edital específico como possibilidade de captação de recursos, conforme o fluxo apresentado no item 12.3.1, com o objetivo de estruturar todo o material necessário para a escrita do projeto.

O fluxo de preparação, como é possível ver na Figura 12, inicia-se com a organização do edital selecionado, por meio da criação de uma pasta específica no diretório “Editais”, onde o documento oficial é armazenado. Em seguida, é realizado o estudo detalhado do edital, a partir do qual pode ser elaborado um documento de resumo contendo as principais informações, critérios, prazos e exigências, que também deverá ser salvo nessa mesma pasta.

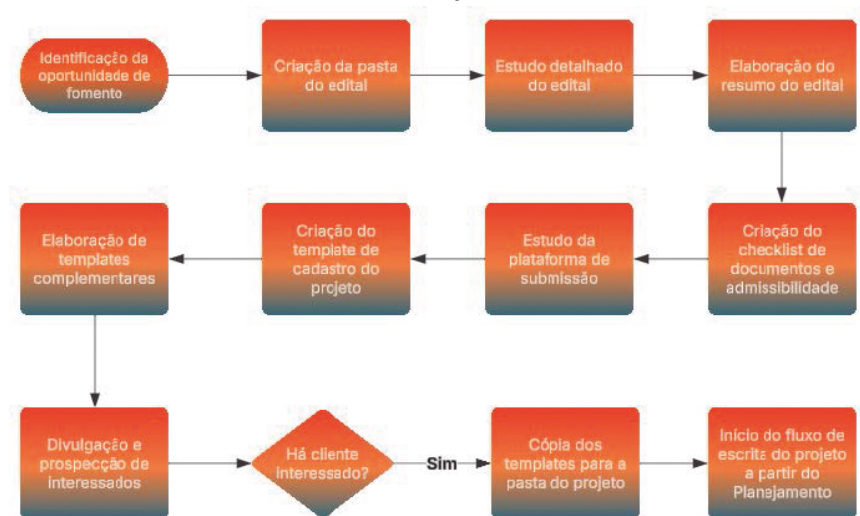
Na sequência, é criado um template de *checklist* com os itens de admissibilidade do projeto, contemplando tanto os critérios técnicos e legais quanto a documentação obrigatória exigida, permitindo uma verificação prévia da elegibilidade antes do início da escrita do projeto.

O próximo passo fundamental do fluxo é o estudo da plataforma de submissão do edital. A partir dessa análise, é desenvolvido um template de cadastro do projeto, estruturado de acordo com os campos solicitados, a ordem de preenchimento e os limites de caracteres definidos pela plataforma, garantindo alinhamento entre o conteúdo técnico e as exigências operacionais do sistema.

Sempre que necessário, também podem ser elaborados documentos complementares com base nas exigências do edital e da plataforma de submissão, como templates de orçamento, cronogramas, planos de trabalho ou outros modelos específicos requeridos.

Após a criação de todos os templates e documentos de apoio na pasta do edital, esses materiais devem ser copiados para a pasta individual de cada novo projeto que venha a ser iniciado, já na etapa inicial de planejamento do projeto. A partir desse ponto, o processo segue conforme o fluxo de escrita e submissão de projetos descrito no item 12.3.1 deste *e-book*.

Figura 12 - Fluxo de preparação de editais de fomento



Fonte: As autoras

12.4

GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E MITIGAÇÃO

O Escritório de Projetos do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque adota uma abordagem estruturada para a gestão de riscos operacionais, garantindo maior previsibilidade, eficiência e alinhamento entre os projetos e as estratégias institucionais.

A gestão de riscos é conduzida de forma contínua ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, sendo aprofundada e revisitada em diferentes níveis conforme o avanço das etapas de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento. Esse processo prevê quatro etapas principais: identificação, análise qualitativa, planejamento das respostas e monitoramento contínuo, que não ocorrem de maneira isolada, mas são progressivamente refinadas ao longo do desenvolvimento do projeto, conforme melhor detalhamento a seguir na Figura 13 e seguinte detalhamento.

Figura 13 - Momentos de aplicação de gestão de riscos

Etapa da Gestão de Riscos	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Identificação	✓	✓	✓		
Análise qualitativa	✓	✓		✓	
Planejamento das respostas		✓	✓	✓	
Monitoramento contínuo			✓	✓	✓

Fonte: As autoras

Detalhando o apresentado na Figura 13, os momentos de aplicação das etapas da gestão de riscos são os seguintes:

I. Identificação dos riscos:

Deve ocorrer nas seguintes fases:

- Iniciação (identificação preliminar)
- Planejamento (identificação detalhada)
- Execução (identificação contínua de novos riscos)

Na Iniciação, a identificação dos riscos tem caráter exploratório, sendo realizada a partir da análise da demanda, do mapeamento de oportunidades e das primeiras interações com o cliente. Nessa fase, são levantados riscos estratégicos, institucionais, financeiros e de enquadramento.

No Planejamento, a identificação dos riscos é aprofundada e sistematizada, considerando o escopo definido, o cronograma, o orçamento, a equipe e as restrições do projeto. Aqui, os riscos passam a ser registrados formalmente no registro de riscos.

Durante a execução, novos riscos podem surgir em função de mudanças de contexto, atrasos, dependências externas ou resultados parciais das entregas. Por isso, a identificação passa a ser contínua, incorporada à rotina do projeto e às revisões dos ciclos de trabalho.

II. Análise qualitativa dos riscos

Deve ocorrer nas seguintes fases:

- Iniciação (análise qualitativa preliminar)
- Planejamento (análise qualitativa completa)
- Monitoramento e Controle (reavaliações periódicas)

Na Iniciação, os riscos identificados são analisados de forma preliminar, considerando principalmente sua relevância estratégica e seu potencial impacto na decisão de priorização e avanço do projeto.

No Planejamento, é realizada a análise qualitativa estruturada, avaliando probabilidade e impacto dos riscos sobre os objetivos do projeto. Essa análise permite classificar os riscos e definir prioridades de tratamento.

Durante o Monitoramento e Controle, a análise qualitativa é revisitada periodicamente, pois a probabilidade e o impacto dos riscos podem se alterar ao longo do tempo, exigindo reclassificações e ajustes nas respostas planejadas.

III. Planejamento das respostas aos riscos

Deve ocorrer nas seguintes fases:

- Planejamento
- Execução (ajustes pontuais)
- Monitoramento e Controle (revisões das respostas)

No grupo de processos de Planejamento, são definidas as estratégias de resposta aos riscos priorizados, incluindo ações de mitigação, prevenção, aceitação ou contingência, bem como responsáveis e prazos para sua implementação. Essas respostas passam a integrar os documentos formais do projeto.

Durante a execução, pode ser necessário ajustar ou redefinir respostas a riscos em função do surgimento de novos riscos ou da alteração do cenário originalmente analisado.

No Monitoramento e Controle, as respostas planejadas são avaliadas quanto à sua eficácia, podendo ser reforçadas, ajustadas ou substituídas conforme o comportamento dos riscos.

IV. Monitoramento contínuo dos riscos

Deve ocorrer nas seguintes fases:

- Execução
- Monitoramento e Controle
- Encerramento (consolidação final)

O monitoramento contínuo dos riscos tem início na Execução, quando os riscos passam a ser acompanhados de forma sistemática, juntamente com o progresso das atividades do projeto.

No Monitoramento e Controle, esse acompanhamento é estruturado e recorrente, envolvendo a verificação do status dos riscos, a identificação de gatilhos, o acompanhamento da implementação das respostas e o registro de novos eventos de risco. As cerimônias e revisões do Scrum favorecem esse acompanhamento contínuo e transparente.

No Encerramento, o monitoramento culmina na consolidação das informações sobre os riscos ocorridos, suas respostas e impactos, alimentando o registro de lições aprendidas.

12.4.1 Escala de Grau de Risco

Para orientar a priorização dos riscos, o Escritório de Projetos adota uma avaliação qualitativa por meio de uma matriz de riscos (Figura 14), estruturada a partir das dimensões de probabilidade e impacto (Graves, 2000). Ambas as dimensões são avaliadas em uma escala de 1 a 5, na qual cada nível corresponde a um grau previamente definido de severidade, atenção e necessidade de intervenção, permitindo a classificação e o tratamento dos riscos de forma padronizada e consistente ao longo dos projetos.

Figura 14 - Matriz de Risco

Impacto/ Probabilidade	1	2	3	4	5
5	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo	Risco Extremo
4	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
3	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo
2	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Elevado
1	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado

Fonte: As autoras

O impacto expressa a magnitude das consequências que o risco pode causar ao projeto caso venha a ocorrer. Para atribuir significado a essa dimensão, adota-se como referência a abordagem de Graves (2000), segundo a qual os riscos podem afetar o projeto em quatro aspectos principais: custo, quando há aumento das despesas; cronograma, quando ocorrem atrasos nas entregas; funcionalidade, quando o desempenho ou a capacidade das entregas é reduzido; e qualidade, entendida como o nível de excelência das entregas, incluindo fatores como segurança, confiabilidade e impacto ambiental. A avaliação do impacto deve considerar o efeito mais relevante entre essas dimensões, utilizando a escala de 1 a 5 (Quadro 1) para refletir desde impactos pouco perceptíveis até consequências severas para os objetivos do projeto, ou seja, o valor do impacto daquele risco a ser considerado é o valor mais alto que foi considerado para cada um dos pontos.

Quadro 1 - Escala Genérica de Impacto

	1 Muito Baixo	2 Baixo	3 Médio	4 Alto	5 Muito Alto
Custo	Aumento de custo insignificante	Aumento de custo <5%	Aumento de custo de 5–10%	Aumento de custo de 10–20%	Aumento de custo >20%
Cronograma	Atraso insignificante no cronograma	Atraso geral do projeto <5%	Atraso geral do projeto de 5–10%	Atraso geral do projeto de 10–20%	Atraso geral do projeto >20%
Funcionalidade	Redução de funcionalidade praticamente imperceptível	Áreas menores da funcionalidade são afetadas	Áreas principais da funcionalidade são afetadas	Redução de funcionalidade inaceitável para o cliente	Projeto final efetivamente inútil
Qualidade	Degradação da qualidade praticamente imperceptível	Apenas aplicações muito exigentes são afetadas	Redução da qualidade de requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o cliente	Projeto final efetivamente inutilizável

Fonte: Graves, 2000, tradução livre.

A probabilidade refere-se à chance de um risco se materializar durante a execução do projeto. Sua avaliação deve considerar a experiência da equipe, o histórico de projetos semelhantes e as condições específicas do contexto em análise. Nessa dimensão, valores mais baixos da escala indicam eventos improváveis ou raros, enquanto valores mais elevados representam riscos cuja ocorrência é considerada provável ou quase certa, exigindo monitoramento mais frequente e, quando necessário, a definição antecipada de ações de resposta (Quadro 2).

Quadro 2 - Escala de Probabilidade e Dificuldade de Intervenção

Escala	Probabilidade de Ocorrência	Dificuldade de Intervenção
1	Você ficaria surpreso se isso acontecesse.	Os processos normais de gestão devem assegurar facilmente um resultado aceitável.
2	Menos provável de acontecer do que de não acontecer.	A supervisão cuidadosa dos processos normais de gestão provavelmente resultará em um resultado aceitável.
3	Tão provável de acontecer quanto de não acontecer.	Será necessário tempo e esforço adicionais para conduzir a um resultado aceitável.
4	Mais provável de acontecer do que de não acontecer.	Seus recursos e autoridade são suficientes para permitir apenas um efeito menor sobre o resultado.
5	Você ficaria surpreso se isso não acontecesse.	Sua capacidade de influenciar o resultado é praticamente nula.

Fonte: Graves, 2000, tradução livre.

A combinação dos valores atribuídos à probabilidade e ao impacto permite posicionar cada risco na matriz, conforme é apresentado na Figura 14, subsidiando sua priorização e definição de estratégias de resposta. Riscos classificados em níveis mais elevados demandam acompanhamento contínuo e ações de mitigação ou contingência, enquanto riscos de menor severidade podem ser apenas monitorados, assegurando uma gestão de riscos proporcional e orientada à tomada de decisão.

12.4.2 Interpretação dos Níveis de Risco Obtidos na Matriz de Risco

Os níveis de risco obtidos a partir da matriz devem ser interpretados como diretrizes para a ação, indicando o grau de prioridade e o tipo de resposta gerencial mais adequado. Cada classificação orienta a intensidade do monitoramento, a necessidade de planejamento de respostas e o nível de envolvimento da gestão, permitindo que os riscos sejam tratados de forma proporcional à sua severidade e com foco na proteção dos objetivos do projeto.

Dessa maneira, assim deve ser orientada a ação para cada risco e a determinada ação para caso venha a ocorrer:

- Risco Baixo – Monitoramento: riscos de baixa prioridade, que não demandam ações imediatas, devendo ser acompanhados periodicamente para verificar eventuais mudanças em sua probabilidade ou impacto.
- Risco Moderado – Mitigação: riscos que requerem a definição de um plano de ação estruturado, com medidas voltadas à redução da probabilidade de ocorrência e/ou à minimização dos impactos sobre o projeto.
- Risco Elevado – Ação imediata: riscos que exigem resposta rápida e gestão ativa, com implementação imediata das ações planejadas e acompanhamento frequente por parte da equipe responsável.
- Risco Extremo – Controle crítico: riscos que demandam medidas urgentes e rigorosas, incluindo o escalonamento à alta direção, a alocação prioritária de recursos e o monitoramento contínuo até sua efetiva redução ou eliminação.

12.4.3 Monitoramento Contínuo

A gestão de riscos é um processo contínuo e evolutivo, que acompanha todo o ciclo de vida dos projetos, como já explicitado no início do título 12.5. Dessa forma, o monitoramento contínuo tem como finalidade assegurar que os riscos identificados permaneçam atualizados em relação ao contexto do projeto, considerando mudanças de escopo, cronograma, recursos, ambiente organizacional e fatores externos. Esse acompanhamento evita que riscos previamente mapeados se tornem obsoletos ou subestimados e permite a identificação tempestiva de novas ameaças ou oportunidades.

O Escritório de Projetos realiza esse monitoramento, por meio de revisões periódicas da matriz de riscos, a cada mudança de fase do projeto e também quando há solicitações de mudanças de projetos (abordado no Título 12.6). Nesse monitoramento são reavaliadas a probabilidade e o impacto de cada risco, à luz das informações mais recentes disponíveis. Nessas revisões, também é analisada a evolução dos riscos ao longo do tempo, verificando-se se houve aumento ou redução de sua severidade, bem como a necessidade de reclassificação do nível de risco e de ajuste das estratégias de resposta adotadas.

Além disso, o monitoramento contínuo contempla a avaliação sistemática da eficácia das ações de mitigação e dos planos de resposta implementados. Essa avaliação permite verificar se as medidas adotadas estão efetivamente reduzindo a probabilidade de ocorrência ou minimizando os impactos dos riscos sobre os objetivos do projeto. Quando constatada a insuficiência das ações em curso, novas medidas podem ser definidas, reforçadas ou substituídas, garantindo uma resposta proporcional e adequada à criticidade do risco.

O processo de monitoramento também envolve a identificação de novos riscos decorrentes de mudanças no ambiente interno ou externo, da interação entre riscos existentes ou do avanço das atividades do projeto. Esses novos riscos devem ser prontamente registrados, analisados e incorporados e tendo realizada sua matriz de risco, assegurando a visão atualizada e integrada do cenário de riscos do projeto.

Por fim, o monitoramento contínuo subsidia a comunicação e a tomada de decisão em diferentes níveis da organização. As informações geradas permitem orientar o escalonamento de riscos mais críticos à instância adequada de governança, apoiar a priorização de recursos e fortalecer uma atuação proativa do Escritório de Projetos. Dessa forma, a gestão de riscos deixa de ser uma atividade pontual ou reativa e passa a constituir um instrumento permanente de apoio à condução dos projetos e ao alcance dos objetivos estratégicos.

12.5

SOLICITAÇÕES DE MUDANÇAS EM PROJETOS

Solicitações de mudanças de projetos deverão ser documentadas em documento próprio desenvolvido pelo Escritório de Projetos. Esse documento deverá ser criado sempre que houver solicitação de mudança depois da entrega de um projeto, mas também pode ser utilizado ao longo do desenvolvimento do projeto, conforme necessidade. O documento de gestão de mudanças deve conter as seguintes informações:

- a) Data da solicitação de mudança e responsável pelo pedido de mudança;
- b) Descrição da mudança;
- c) Justificativa;
- d) Impacto previsto (em escopo, prazo, custo ou qualidade);
- e) Origem (interno, parceiro, edital, etc.) e;
- f) Aprovação do novo trabalho pelos gestores do PMO.

12.5.1 Histórico de Mudanças (Controle de Versões)

Os projetos que sofreram mudanças deverão ser devidamente identificados dentro da pasta do cliente:

- Cada mudança relevante implicará a criação de uma nova versão de projeto, salva no Drive na pasta do cliente a parte à tarefa original;
- Utilização de prefixos no nome dos arquivos (ex.: v1.0, v1.1, v2.0);
- Comentários e registros de decisão deverão permanecer na mesma pasta do Drive ou anexos ao projeto original;

12.6 TREINAMENTO INTERNO

Com o objetivo de assegurar a implantação eficaz do Escritório de Projetos e promover o engajamento contínuo da equipe, será instituído um programa permanente de treinamento interno, estruturado de forma cíclica e alinhado às diretrizes metodológicas adotadas. Esse programa tem como finalidade capacitar os colaboradores quanto à metodologia híbrida de gestão de projetos, às ferramentas utilizadas e aos processos e procedimentos padrão do Escritório de Projetos, além de fomentar, de maneira transversal, a cultura de gestão por projetos no âmbito institucional.

O treinamento interno constitui um elemento estratégico para a consolidação das práticas do Escritório de Projetos, contribuindo para a padronização das atividades, para o fortalecimento das competências técnicas da equipe e para a preservação do conhecimento organizacional. As ações de capacitação são planejadas de modo a atender tanto às necessidades iniciais de implantação quanto às demandas contínuas de atualização e aprimoramento.

12.6.1 Estrutura do Treinamento

A estrutura do treinamento interno compreende um conjunto de ações complementares, organizadas de forma progressiva e contínua. Inicialmente, são realizados treinamentos introdutórios no momento da implantação do Escritório de Projetos, com foco no alinhamento conceitual da equipe quanto à metodologia adotada, aos fluxos de trabalho e às ferramentas de apoio à gestão de projetos.

De forma periódica, são promovidas oficinas práticas, com ênfase na utilização dos documentos padrão do Escritório de Projetos e na aplicação das práticas de planejamento, execução, monitoramento e controle, conforme os referenciais do PMBOK e do *Scrum*. Essas oficinas têm como objetivo reforçar a aplicação prática dos conceitos e assegurar a uniformidade na condução dos projetos.

A estrutura do treinamento também contempla ações contínuas de capacitação voltadas à integração de novos colaboradores e à atualização da equipe, sempre que houver revisões metodológicas, ajustes nos processos ou adoção de novas ferramentas. Como elemento de suporte permanente, é disponibilizado um manual interno que consolida os processos, procedimentos, fluxos e modelos de documentos do Escritório de Projetos, funcionando como referência institucional e instrumento de apoio à padronização e à melhoria contínua.

12.7 COMUNICAÇÃO

A gestão do Escritório de Projetos em ecossistemas complexos, como Centros de Inovação, demanda conhecimento técnico em metodologias e ferramentas, além de estratégias eficazes de comunicação e compartilhamento de conhecimento.

O verdadeiro valor do Escritório de Projetos surge quando ele se torna um agente de transformação organizacional, conectando setores, conhecimentos e equipes. A comunicação é crucial para alinhar partes interessadas, reter conhecimento e garantir visibilidade das ações. Em ambientes de transformação digital, escritórios de projetos atuam como conectores entre negócios, tecnologia e operações, bem como mediadores de informação e oportunidades de mudanças estruturais. Assim, a comunicação é tanto um instrumento quanto um resultado dessas transformações.

Nesta seção são apresentados os pilares da comunicação do PMO, as estratégias de divulgação, os canais utilizados, os públicos envolvidos e os resultados esperados com a execução de um plano de comunicação integrado e contínuo.

12.7.1 Objetivos das Estratégias de Comunicação

No Escritório de Projetos do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque, a comunicação será realizada como um eixo transversal ao planejamento e à execução das ações, com objetivos interligados ao desempenho e à legitimidade institucional do escritório. Entre os objetivos específicos das estratégias de comunicação, destacam-se:

- Divulgar ações, conquistas e impactos dos projetos coordenados – promovendo a transparência e contribuindo para a prestação de contas junto às partes interessadas internas e externas;
- Fomentar o engajamento da comunidade – por meio de estratégias de relacionamento que aproximem empresas, *startups*, instituições acadêmicas e sociedade civil das iniciativas promovidas pelo Inova em Brusque;
- Consolidar uma cultura de gestão por projetos – ampliando a compreensão, a adesão e o comprometimento das equipes com os processos estruturados de planejamento, monitoramento e avaliação;
- Reforçar a imagem institucional do Centro de Inovação – posicionando-o como um polo regional de geração de valor, conhecimento e desenvolvimento;
- Facilitar o fluxo de informações entre equipes e parceiros – promovendo a integração entre setores, a fluidez nos processos decisórios e a circulação eficiente de conhecimento, especialmente em ambientes colaborativos e interdisciplinares.

12.7.2 Segmentação dos públicos-alvo na Comunicação Estratégica

A definição dos públicos-alvo é uma etapa fundamental na elaboração de um plano de comunicação estratégico. Essa etapa irá permitir a personalização das mensagens e a escolha adequada dos canais de comunicação, promovendo maior efetividade no relacionamento institucional.

A atuação comunicacional do Escritório de Projetos será orientada por uma abordagem segmentada, que reconhece a diversidade de interesses, expectativas e níveis de engajamento dos diferentes grupos (Quadro 3).

Quadro 3 - Públicos-alvo da estratégia de comunicação do Escritório de Projetos.

Público-alvo	Definição
Equipe interna	Composta por colaboradores e gestores que atuam diretamente na operação do Centro de Inovação. Esse público demanda informações operacionais, estratégicas e de alinhamento institucional.
Empresas e Startups	Empreendedores e negócios em desenvolvimento que utilizam os serviços, infraestrutura e apoio do Centro de Inovação. A comunicação com este público visa engajamento, divulgação de oportunidades e fortalecimento da cultura de inovação.
Poder público	Prefeituras, secretarias municipais, estaduais e órgãos de fomento à inovação. A comunicação com esse segmento enfatiza a prestação de contas, a transparência institucional e a promoção de parcerias estratégicas.
Instituições de ensino e pesquisa	Universidades, institutos federais, centros acadêmicos e grupos de pesquisa. Esse grupo é relevante para a difusão científica, formação de talentos e articulação de projetos conjuntos.
Ecosistema de inovação	Outros centros de inovação, incubadoras, aceleradoras, <i>hubs</i> tecnológicos e entidades de apoio à inovação. A comunicação com este público busca integração de redes e sinergias interinstitucionais
Comunidade local e imprensa	Engloba o público geral, formadores de opinião e veículos de mídia da região. O objetivo é dar visibilidade às ações do Escritório de Projetos, fomentar a percepção de valor do Centro e promover a apropriação social das iniciativas.

Fonte: Os autores.

12.7.3 Canais de comunicação

A eficácia da comunicação organizacional está profundamente vinculada à escolha adequada dos canais utilizados para transmitir mensagens, considerando as características dos públicos, a natureza das informações e os contextos de interação. Neste sentido, o Escritório de Projetos adotará uma estratégia comunicacional integrada, estruturada em canais internos e externos, com o intuito de assegurar fluidez, transparência e engajamento em todas as frentes de atuação (Quadros 4 e 5).

Quadro 4 - Comunicação Interna

Canal	Para que é utilizado	Como a informação é registrada/armazenada
Plataforma de Gestão de Projetos	Organização das atividades, acompanhamento de entregas, definição de responsáveis e metas.	Registro centralizado e histórico automático de tarefas, prazos, documentos e comentários.
E-mail (Comunicados e Boletins)	Divulgar atualizações importantes, decisões estratégicas e comunicados gerais.	Arquivamento em pastas, histórico de mensagens e anexos, facilidade de busca.
Reuniões Periódicas de Alinhamento	Troca direta, acompanhamento de metas, resolução de desafios e alinhamento institucional.	Atas resumidas, listas de decisões e encaminhamentos registradas em pastas compartilhadas.
Murais Físicos	Avisos urgentes, lembretes operacionais e recados rápidos.	Atualização visual contínua; versões digitais podem ser fotografadas e armazenadas em repositório.
Dashboards Digitais	Exibir indicadores-chave, avanços dos projetos e marcos importantes.	Dados integrados pelas ferramentas de gestão; histórico visual disponível para consulta.

Fonte: Os autores.

Quadro 5 - Comunicação Externa

Canal	Para que é utilizado	Como a informação é registrada/armazenada
Redes Sociais	Divulgar ações do PMO, aproximar a comunidade e fortalecer a imagem institucional.	Posts, métricas e interações ficam disponíveis nas plataformas e em relatórios mensais.
Eventos, Oficinas e Workshops	Promover troca de experiências, escuta ativa e fortalecer o ecossistema de inovação.	Listas de presença, fotos, relatórios de evento e materiais ficam arquivados em pastas compartilhadas.

Fonte: Os autores.

12.7.4 Estratégia de comunicação

A eficácia de uma estratégia de comunicação organizacional não reside apenas em sua concepção teórica, mas na capacidade de sua execução sistemática, planejada e adaptável. Para isso, a operacionalização das ações comunicacionais deve estar ancorada em um planejamento que defina com clareza as atividades previstas, sua frequência de realização e os agentes responsáveis por sua implementação. No caso do Escritório de Projetos, o plano de comunicação assumirá uma função dentro da gestão institucional, atuando como instrumento de alinhamento entre a estratégia e a prática comunicacional.

A estratégia de comunicação do Escritório de Projetos baseia-se na regularidade e previsibilidade das ações, garantindo que os diferentes públicos percebam a comunicação como contínua, confiável e alinhada às necessidades institucionais. Para isso, foi definido um conjunto de iniciativas distribuídas ao longo do tempo, articulando diversos canais e formatos.

Redes Sociais - as redes sociais serão um dos principais meios de presença pública do Escritório, possuem as seguintes periodicidades:

Frequência de 1 a 2 postagens semanais;

- Equipe do Escritório de Projetos engajada nos impulsionamentos por postagem;
- Presença digital ativa no intuito de divulgar ações e editais na promoção e interação com o público externo.
- Constância para visibilidade da identidade institucional e ampliação das iniciativas junto ao ecossistema regional.

Mobilização Social e Engajamento Comunitário - Além da presença digital, a comunicação envolve momentos de contato direto com a comunidade, como: eventos; oficinas; workshops e; lives.

Essas ações têm caráter formativo e participativo, funcionando como espaços de escuta ativa e construção coletiva. Elas fortalecem vínculos com o ecossistema de inovação e ampliam a compreensão pública do papel do Escritório de Projetos.

Vídeos Institucionais - Outra ferramenta estratégica será a produção de vídeos institucionais com periodicidade semestral, finalidade visualmente de impacto das ações, e impulsionamentos da imagem institucional na promoção da cultura de projetos.

Esses materiais contribuem para registrar resultados e comunicar de forma acessível e transparente o valor gerado pelas iniciativas.

Acompanhamento e Ajustes - Com esse cronograma estruturado e com responsáveis definidos, o Escritório de Projetos atua de forma proativa na condução de sua comunicação institucional. Além da execução sistemática das ações, haverá monitoramento contínuo da efetividade, permitindo realizar ajustes dinâmicos sempre que necessário. Assim, garante-se que a comunicação permaneça alinhada às demandas internas e às expectativas dos públicos envolvidos.

12.7.5 Estratégias de engajamento dos públicos

No contexto contemporâneo da comunicação institucional, a simples disseminação de informações já não é suficiente para assegurar a efetividade do relacionamento entre organizações e seus públicos. Em especial no âmbito da gestão pública e da inovação, a construção de vínculos duradouros e a promoção da participação ativa são elementos centrais para o êxito das iniciativas organizacionais. Assim, o Escritório de Projetos adotará uma abordagem comunicacional que prioriza o engajamento como valor estratégico, reconhecendo os públicos não apenas como receptores de mensagens, mas como atores ativos.

12.7.6 Avaliação e monitoramento: Indicadores de Comunicação

A mensuração da comunicação será conduzida com base em indicadores quantitativos e qualitativos, aplicados de forma sistemática aos diversos canais e ações do plano operacional. Esses indicadores possibilitarão compreender não apenas o alcance e a frequência das ações, mas também seu impacto real na construção de vínculos com os públicos estratégicos, na disseminação do conhecimento e no fortalecimento da imagem institucional. A análise desses dados será realizada em ciclos regulares, com sistematização em relatórios gerenciais que alimentarão a tomada de decisão e permitirão a adaptação dinâmica das estratégias comunicacionais. Essa prática está em consonância com a lógica da avaliação formativa, que entende a comunicação como um processo contínuo, dialógico e passível de aprimoramento ao longo do tempo.

12.8 TRANSPARÊNCIA

A transparência é um pilar fundamental para o sucesso e a renovação de qualquer iniciativa, especialmente em um ambiente de inovação e desenvolvimento de projetos. Neste capítulo, aborda-se as práticas de transparência que o escritório de projetos do Centro Regional de Inovação Inova em Brusque implementará para garantir que suas ações e resultados sejam seguros e compreensíveis para todas as partes interessadas envolvidas. Para garantir a transparência e a eficácia das atividades do escritório de projetos, diversas ações serão resolvidas. A seguir, descrevemos as ações específicas que serão aplicadas em cada uma das áreas abordadas no planejamento estratégico.

12.8.1 Publicação dos Trabalhos

I. Divulgação de Relatórios Anuais

Com a coleta de dados realizaremos um levantamento sistemático das atividades desenvolvidas ao longo do ano, incluindo projetos iniciados, em andamento e concluídos, de acordo com os dados coletados semestralmente (Vide item monitoramento e controle).

Para a análise de resultados a avaliação será de resultados alcançados em relação aos objetivos e metas propostas pela Equipe do Centro de Inovação Inova em Brusque, identificando sucessos e áreas de melhoria.

Como produção documental, a redação do relatório como método de registro de atividades produzirá um mapeamento claro e conciso que resuma as informações adquiridas, utilizando gráficos e tabelas para facilitar a compreensão.

II. Desenvolvimento de Estudos de Caso

A escolha de projetos representativos que demonstram diferentes aspectos do trabalho do escritório, como inovação, impacto social e sustentabilidade contribuirá para uma futura ascensão dos resultados dos projetos. Essa seleção de projetos se constituirá fundamental para delinear as ações de incentivo à gestão da inovação. Para isso, será necessário a definição de documentação interessante, a partir da criação de um formato padrão para os estudos de caso, incluindo algumas etapas obrigatórias na descrição como: introdução, metodologia, resultados e desafios encontrados. Para revisão e validação é necessário realizar a submissão dos estudos de caso a uma equipe de revisão, dentro do próprio Centro de Inovação, para garantir a precisão e a relevância de outras opiniões.

III. Disponibilização de Resultados nas Redes Sociais

Desenvolver uma área específica na rede social, como destaque, para publicação de resultados está previsto no empenho de criação de uma seção dedicada às conquistas do Centro de Inovação Inova em Brusque. Essa aliança será onde os seguidores poderão acessar facilmente as informações e acompanhar os eventos e ações do Escritório de Projetos de Brusque e as ações de demais cidades aliadas ao desenvolvimento sustentável dos ecossistemas.

O compromisso é de atualizações regulares, estabelecendo um cronograma para o monitoramento das metas e dos resultados, garantindo assim que as informações estejam sempre acompanhadas por ações relevantes.

Para isso é preciso instigar a interatividade, incluindo elementos dinâmicos como gráficos e infográficos, tornando os dados mais acessíveis e compreensíveis ao público em geral.

12.8.2 Redes Sociais

I. Divulgação de Projetos em Andamento e Concluídos

A proposta do calendário de postagem é dar engajamento contínuo aos seguidores do Centro de Inovação. Criar um calendário editorial, para programar postagens regulares sobre as ações e eventos do Escritório de Projetos do Inova em Brusque, proporcionará uma relação de referência no que condiz sobre editais de fomento em andamento em território regional e nacional.

Para isso o conteúdo visual é primordial, sendo produzidos conteúdos atraentes, como fotos, vídeos e infográficos, para que o impacto visual esteja acompanhando a estratégia de postagens, no intuito de aumentar o engajamento por meio das redes sociais. Hashtags relevantes e campanhas específicas possibilitam o aumento de visibilidade da atuação do Centro de Inovação Inova em Brusque, no quesito do Escritórios de Projetos.

II. Promoção de Ações e Impactos Positivos

Em campanhas de conscientização será desenvolvido, em destaque, ações de responsabilidade social e os resultados positivos dos projetos em parcerias com a comunidade. Compartilhar depoimentos de sucesso, sustentará a parceria entre membros da comunidade que foram impactados pelos projetos e a notoriedade do Escritório de Projetos do Centro de Inovação Inova em Brusque, humanizando as iniciativas e gerando conexão emocional.

A Promoção de eventos e workshops tanto do Centro de Inovação quanto dos parceiros do ecossistema, em nossas redes sociais, demonstrará o ensejo da participação da comunidade em se envolver nas atividades do escritório de projetos, sempre em convite aberto aos demais Centros de Inovação permitindo que todos os interessados tenham acesso a informações de forma clara e organizada e colaborativa.

III. Promoção de ação e Engajamento com a Comunidade

A interação direta como, responder a comentários e mensagens nas redes sociais de forma proativa, é um incentivo de participação e consideração nos *feedbacks* dos envolvidos. A possibilidade de realizar enquetes e questionários para coleta de opiniões e sugestões dos participantes, sobre os projetos e ações do escritório de projetos, servirá como método avaliativo.

Com a maturidade do Escritório de Projetos, almeja-se a criação de momentos na rede social de perguntas e respostas sobre ações do Centro de Inovação Inova em Brusque e sobre questionamentos pontuais de escrita de projetos e de editais em andamento. Essa organização de sessões de perguntas e respostas ao vivo nas redes sociais, onde os membros do escritório poderão interagir diretamente com o público e esclarecer dúvidas, será o diferencial do Escritório de Projetos do Inova em Brusque no que diz respeito ao melhor aproveitamento dos recursos de mídia.

Todas as ações propostas visam não apenas garantir a transparência das atividades do escritório de projetos, mas também fomentar um ambiente de colaboração e engajamento com a comunidade e com os ecossistemas de Santa Catarina. A implementação dessas ações permitirá que o Centro de Inovação Inova em Brusque e o Escritório de Projetos tenham visibilidade, em destaque pelas boas práticas e transparência, mediante a comunicação direta, contribuindo para o fortalecimento da confiança e do apoio da comunidade em suas iniciativas com entidades parceiras, organizações e com a comunidade em geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este guia compilou conhecimentos essenciais e estratégicos para a estruturação dos Escritórios de Projetos (PMO) nos Centros de Inovação, alinhados rigorosamente ao Edital FAPESC N° 39/2024. Ao integrar princípios de governança, metodologias avançadas e mecanismos de captação de recursos, os leitores estão equipados para catalisar inovações de alto impacto e duradouras, fortalecendo a atuação institucional dos Centros e sua conexão com o ecossistema de inovação catarinense.

A realização dos encontros de Consultoria Técnica Especializada representou um marco importante nesse processo, permitindo a construção coletiva dos fundamentos técnicos, metodológicos e operacionais que nortearão a atuação do PMO. Os benefícios gerados vão desde o fortalecimento da governança e da padronização de processos, até o fomento à sustentabilidade financeira, por meio da elaboração de projetos comercializáveis, prestação de serviços e consultorias.

Contudo, é importante reconhecer que a estruturação do PMO é um processo contínuo e evolutivo, que exigirá etapas subsequentes de implantação, avaliação, monitoramento e ajustes estratégicos, conforme a dinâmica das atividades e a maturidade de cada Centro.

Este e-book, portanto, se configura como um documento vivo e colaborativo, que poderá ser constantemente atualizado e enriquecido com novos aprendizados, práticas bem-sucedidas e contribuições dos próprios membros do PMO, tornando-se um repositório de conhecimento em constante construção.

O futuro da inovação em Santa Catarina será moldado por ações estratégicas, colaborativas e sustentáveis. E os Escritórios de Projetos, devidamente estruturados, terão papel fundamental na condução de iniciativas transformadoras, que conectam ideias, recursos e pessoas em prol do desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

- AEVO. Disponível em: <https://aevo.com.br>. Acesso em: 27 nov. 2025.
- ANDERSON, D. J. **Kanban**: successful evolutionary change for your technology Business. Cullman: Blue Role Press, 2010.
- BADESC. Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <https://www.badesc.gov.br/portal/inicio.do>. Acesso em: 27 nov. 2025.
- BNDES. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em: 27 nov. 2025.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 4.048, de 22 jan. 1942**. Cria o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Brasília: Câmara dos Deputados, 1942. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4048-22-janeiro-1942-414390-norma-pe.html>. Acesso em: 27 nov. 2025.
- SANTA CATARINA. **Lei nº 10.355, de 09 de jan. de 1997**. Dispõe sobre a instituição, estruturação e organização da Fundação de Ciência e Tecnologia - FUNCITEC. Florianópolis: Assembléia Legislativa de Santa Catarina, 1997. Disponível em <https://leis.alesc.sc.gov.br/ato-normativo/11868>. Acesso em 27 nov. 2025.
- BRASIL. **Decreto sem número, de 2 set. 2013**. Qualifica como Organização Social a Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPII. Brasília: Gabinete Presidencial, 2013. Disponível em http://planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Dsn/Dsn13662.htm. Acesso em 27 nov. 2025.
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Disponível em: <https://www.gov.br/cnpq/pt-br>. Acesso em: 27 nov. 2025.
- COCCHIARA, C. M. *et al.* Project and knowledge management at European public space agencies: The need for a three-dimensional project management office. **Space Policy**, v. 70, p. 101639, nov. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.spacepol.2024.101639>. Acesso em: 27 nov. 2025.
- DALLTOR. Treinamento fornecido pela empresa Dalltor, período de jun. 2025 a nov. 2025. Disponível em: <https://dalltor.com.br>. Acesso em: 27 nov. 2025.
- EMBRAPII. Disponível em: <https://www.embrapii.org.br>. Acesso em: 27 nov. 2025.
- FAPESC. **Apoio à implantação de escritórios de projetos nos Centros de Inovação da Rede Catarinense de Centros de Inovação**: Edital de chamada

pública FAPESC nº 39/2024, 2024. Disponível em: <https://fapesc.sc.gov.br/edital-de-chamada-publica-fapesc-no-39-2024-apoio-a-imp-lancacao-de-escritorios-de-projetos-nos-centros-de-inovacao-da-rede-catarinense-de-centros-de-inovacao/>. Acesso em: 27 nov. 2025.

FAPESC. Disponível em: <https://www.fapesc.sc.gov.br>. Acesso em: 27 nov. 2025.

FINEP. Disponível em: <https://www.finep.gov.br>. Acesso em: 27 nov. 2025.

GRAVES, R. Qualitative risk assessment. **PM Network**, [s. l.], v. 14, n. 10, p. 61-66, out. 2000. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/qualitative-risk-assessment-cheaper-faster-3188>. Acesso em: 27 nov. 2025.

INOVALINK. Disponível em: <https://www.inovalink.org>. Acesso em: 27 nov. 2025.

ÍON Distrito. Disponível em: <https://ion.distrito.me>. Acesso em: 27 nov. 2025.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK**: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

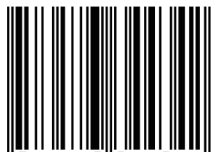
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK**: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. Guia do Scrum: o guia definitivo para Scrum: as regras do jogo. [S. l.]: [s. n.], 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-PortugueseBR-3.0.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2026.



ISBN: 978-65-83344-34-2

CD



9 786583 344342



fapesc
Fundação de Amparo à
Pesquisa e Inovação do
Estado de Santa Catarina



GOVERNO DO
**SANTA
CATARINA**
SECRETARIA DA CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO



SCTI
SECRETARIA DA CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO



REDE CATARINENSE
DE CENTROS DE
INOVAÇÃO