



Gestão de Projetos nas Incubadoras – Fatores Críticos de Sucesso

Mestrado em Controlo de Gestão

Margarida Ferreira da Costa

Leiria, setembro de 2024



Gestão de Projetos nas Incubadoras – Fatores Críticos de Sucesso

Mestrado em Controlo de Gestão

Margarida Ferreira da Costa

Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira e sob supervisão do Bruno Ramalho

Leiria, setembro de 2024

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2023/2024 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos (se aplicável).

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, por me ter ajudado ao longo do estágio, na execução do relatório e ter despendido do seu tempo para esclarecimento de dúvidas. Agradeço também a oportunidade que me facultou em realizar o Estágio na Startup Leiria.

Aproveito também para agradecer a toda a equipa da Entidade Acolhedora, Startup Leiria - Associação Para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Novas Tecnologias, pela maneira como me receberam, acolheram, trataram e incluíram. Agradeço a partilha de conhecimentos, assim como o ambiente e os momentos proporcionados.

Um agradecimento especial ao meu supervisor da entidade, Bruno Ramalho, pelo esclarecimento das tarefas a serem realizadas, quando necessário, e pela sua paciência.

Um enorme agradecimento a todo o ecossistema da Startup Leiria pela forma como me receberam.

Aproveito também para agradecer a todas as Incubadoras que despenderam do seu tempo para participar e responder ao questionário, contribuindo para a realização do presente estudo.

Resumo

O presente relatório de estágio de mestrado, insere-se no Curso de Controlo de Gestão. O objetivo principal neste trabalho foi averiguar quais são os fatores críticos de sucesso que contribuem para uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras em Portugal. O estágio é uma mais-valia para entrar em contacto com o mercado de trabalho e decorreu numa associação sem fins lucrativos, “Startup Leiria – Associação Para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Novas Tecnologias”.

Foi realizado um Enquadramento Teórico, onde constam definições pertinentes para o desenvolvimento do trabalho, como é o caso das Incubadoras e da Gestão de Projetos.

Foram definidas duas perguntas de investigação: “Quais os fatores críticos de sucesso para proceder a uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras?” e “Para uma boa Gestão de Projetos, os fatores críticos de sucesso são os mesmos, tanto para empresas tradicionais como para Incubadoras?”.

Os fatores críticos de sucesso objeto do presente relatório tiveram como base os autores citados na Revisão de Literatura. Quanto aos resultados alcançados, foi realizado e enviado um questionário para as Incubadoras. Com as respostas obtidas procedeu-se ao tratamento dos dados, assim como a testes, com o auxílio do SPSS, e foi possível averiguar que os cinco fatores com maior importância e peso para as Incubadoras são: “Satisfação do cliente”, “Envolvimento, comunicação e gestão das partes interessadas”, “Resolução de problemas e imprevistos que possam surgir”, “Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto” e “Definição dos objetivos de forma clara”. Averiguou-se também que há uma diferença, entre empresas e Incubadoras, no que respeita à importância dos fatores de sucesso para uma boa Gestão de Projetos. Segundo os inquiridos, as competências do gestor são mais relevantes do que as ferramentas/técnicas (planeamento, monitorização, etc.).

Realizou-se uma breve caracterização da Entidade de Acolhimento onde foram abordados alguns pontos importantes, como é o caso da missão, visão e valores, organograma, e a história e evolução da Startup Leiria. Foi também efetuada a descrição das tarefas realizadas ao longo do estágio, tendo-se procedido à ligação entre a teoria e prática sempre que se justificou.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Incubadora de Empresas, Startup Leiria, Estágio, Fatores Críticos de Sucesso

Abstract

This master's degree internship report is part of the Management Control Course. The main aim of this work was to find out which critical success factors contribute to good Project Management in Incubators in Portugal. The internship is an added value for getting in touch with the job market. It took place in a nonprofit association, “Startup Leiria – Associação Para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Novas Tecnologias [Association for the Promotion of Entrepreneurship, Innovation and New Technologies]”.

A Theoretical Framework was drawn up containing definitions relevant to the development of the work, such as Incubators and Project Management.

Two research questions were defined: “What are the critical success factors for good Project Management in Incubators?” and “Are the critical success factors for good Project Management the same for both traditional companies and Incubators?”.

The critical success factors studied in this report were based on the authors cited in the Literature Review. As for the results achieved, a questionnaire was sent to the Incubators. With the answers obtained, the data was processed and tested using SPSS, and it was found that the five factors with the greatest importance and weight for the Incubators are: “Customer satisfaction”, “Stakeholder involvement, communication and management”, “Problem solving and unforeseen events that may arise”, “Project manager competencies/skills and leadership” and “Clear definition of objectives”. It also emerged that there is a difference between companies and incubators in terms of the importance of success factors for good Project Management. According to the respondents, manager's skills are more important than the tools/techniques (planning, monitoring, etc.).

A brief characterization of the Host Entity was carried out, covering some important points such as the mission, vision and values, organization chart, and the history and evolution of Startup Leiria. A description was also given of the tasks that were carried out during the internship, linking theory and practice whenever necessary.

Keywords: Project Management, Business Incubator, Startup Leiria, Internship, Critical Success Factors

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Lista de Figuras	x
Lista de Tabelas.....	xi
Lista de Gráficos.....	xii
Lista de Siglas e Acrónimos.....	xiii
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Motivações e relevância do tema.....	2
1.3. Formulação dos objetivos.....	3
1.4. Estrutura do relatório.....	3
2. Enquadramento teórico.....	5
2.1. Incubadora.....	5
2.1.1. Objetivos das Incubadoras	6
2.1.2. Evolução das Incubadoras.....	7
2.1.3. Fases de Incubação	8
2.1.4. Modelos/Tipos de Incubadoras.....	9
2.2. Gestão de Projetos	11
2.2.1. Projetos.....	13
2.2.1.1. Projetos cofinanciados	15
2.2.2. Ciclo de vida do projeto	16
2.2.3. Gestor de Projetos.....	19
2.2.4. Fatores críticos de sucesso	21

3.	Metodologia	24
3.1.	Objetivo de estudo	24
3.2.	Perguntas de investigação	24
3.3.	Caracterização da população e amostra	24
3.4.	Hipóteses e variáveis	24
3.5.	Método de investigação	25
3.6.	Método de recolha de dados	26
3.7.	Estrutura do questionário	27
4.	Análise dos resultados	29
4.1.	Estatística Descritiva	29
4.1.1.	Dados Demográficos	29
4.2.	Fatores críticos de sucesso da Gestão de Projetos	34
4.3.	Incubadoras vs. Empresas tradicionais	38
4.4.	Testes de Hipóteses e Análise de correlações	40
4.4.1.	Gestor vs. Ferramentas/técnicas	40
4.4.2.	Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto vs. Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios	42
4.4.3.	Tempo vs. Custo vs. Qualidade	43
4.5.	Conclusões ao estudo	46
5.	Caracterização da Entidade de Acolhimento	48
5.1.	História e evolução da Startup Leiria	48
5.2.	Missão, Visão e Valores	49
5.3.	Localização/Espaços	50
5.4.	Organograma	50

5.4.1. Caracterização dos Recursos Humanos	51
5.5. Análise SWOT	51
6. Programa de Estágio	53
6.1. Apoio Administrativo	53
6.2. Apoio ao Marketing e à organização de eventos.....	55
6.3. Apoio ao fecho de contas, ao orçamento e formulação da estratégia	55
6.4. Apoio na Gestão de Projetos cofinanciados	56
7. Conclusão.....	57
7.1. Análise crítica e proposta de melhorias	59
Referências bibliográficas	61
Anexos.....	67

Lista de Figuras

Figura 1: Ciclo de vida dos projetos (Project Management Institute, 2008)	18
Figura 2: Fases do ciclo de vida dos projetos (Westland, 2007)	18
Figura 3: Organograma Startup Leiria (Startup Leiria, 2023b)	50

Lista de Tabelas

Tabela 1: Fatores críticos de sucesso para uma boa Gestão de Projetos (Hobbs, 2009; Meyer & Torres, 2019; Mohammed, 2022; Oliveira et al., 2018; Project Management Institute, 2021; Riesener et al., 2023) .	23
Tabela 2: Hipóteses.....	25
Tabela 3: Incubadoras	29
Tabela 4: Número de colaboradores igual ao número de elementos alocados aos Projetos.....	31
Tabela 5: Identificação do número de colaboradores com igual número de elementos alocados aos Projetos	31
Tabela 6: Média das variáveis referentes aos fatores críticos de sucesso	35
Tabela 7: Gestor vs Ferramentas/técnicas	36
Tabela 8: Fatores críticos de sucesso em comum.....	39
Tabela 9: Teste de Normalidade Gestor vs Ferramentas/técnicas	41
Tabela 10: Teste de Hipótese Gestor vs. Ferramentas/técnicas.....	42
Tabela 11: Teste de Normalidade Competências, aptidões e liderança do gestor de projeto vs. Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios	43
Tabela 12: Correlações Competências, aptidões e liderança do gestor de projeto vs. Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios	43
Tabela 13: Teste de Normalidade Tempo vs. Custo vs. Qualidade	45
Tabela 14: Correlações Tempo vs. Custo vs. Qualidade.....	45
Tabela 15: Custo vs. Tempo vs. Qualidade.....	46
Tabela 16: SWOT Startup Leiria (Startup Leiria, 2023c).....	51
Tabela 17: Plano de Estágio	53

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Número de colaboradores.....	30
Gráfico 2: Número de colaboradores alocados aos Projetos	30
Gráfico 3: Ano de fundação da Incubadora	32
Gráfico 4: Localização da Sede.....	32
Gráfico 5: Grau de escolaridade do inquirido	33
Gráfico 6: Área de formação do inquirido	33
Gráfico 7: Cargo desempenhado	34
Gráfico 8: Gestor/Responsável do Projeto.....	37
Gráfico 9: Rendimentos provém maioritariamente dos projetos	38
Gráfico 10: Gestor vs. Ferramentas/técnicas.....	41

Lista de Siglas e Acrónimos

ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
IA	Inteligência Artificial
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDD	Incubadora D. Dinis
RIERC	Rede Incubadora de Empresa na Região Centro
RNI	Rede Nacional de Incubadoras
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UE	União Europeia

1. Introdução

O presente relatório de Estágio insere-se no Mestrado de Controlo de Gestão, na Unidade Curricular Estágio, do Instituto Politécnico de Leiria, referente ao ano letivo 2023/2024. O estágio foi realizado na Startup Leiria — Associação para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Novas Tecnologias, que teve duração de 1040h, com início a 19 de setembro de 2023 e conclusão a 3 de abril de 2024.

No presente relatório será abordado o tema “Gestão de Projetos nas Incubadoras: Fatores Críticos de Sucesso”, sendo que, inicialmente, será apresentada uma breve definição de Incubadoras de empresas, de Gestão de Projetos, entre outras, que sejam pertinentes, e serão mencionados alguns dos fatores que influenciam a Gestão de Projetos.

1.1. Enquadramento

O presente relatório insere-se no Mestrado de Controlo de Gestão, e vem no seguimento da realização do estágio na Startup Leiria, uma Incubadora e Aceleradora de empresas/negócios/ideias, que presta diversos serviços essenciais e fundamentais aos seus clientes (empresas, pessoas singulares), para que estes alcancem o sucesso do seu negócio. A Startup lida com diversos projetos, daí o tema do relatório se focar na Gestão de Projetos nas Incubadoras, averiguando dessa forma, os fatores críticos de sucesso.

O Controlo de Gestão é uma função crítica nas organizações. As falhas que ocorram no Controlo de Gestão podem levar a elevadas perdas financeiras, danos à reputação e, possivelmente, ao fracasso da organização (Merchant & Van der Stede, 2007).

“Existem mais de 120 incubadoras, aceleradoras, *fablabs* e *coworks* em Portugal.” (Study & Research in Portugal, 2024). A RNi – Portugal Incubators é uma Rede Nacional de Incubadoras portuguesas, constituída por Incubadoras ao longo do território português, que promove a acreditação das Incubadoras que operam em Portugal. A Rede Nacional de Incubadoras (RNi) estimula e dinamiza o ecossistema nacional de empreendedores e presta serviços de incubação, em parceria com o Ecosystem Boosters Network. A Startup Portugal Incubator Lab, uma colaboração entre a Startup Portugal e o Founder Institute, proporcionou um *bootcamp* intensivo para construir programas de apoio a *startups* (Startup Portugal, 2024a, 2024b; Study & Research in Portugal, 2024).

Segundo Schermerthorn et al. (2020) a Gestão é o processo de agrupar recursos para criar serviços ou produtos. A aquisição de recursos não é suficiente para que a organização obtenha sucesso, sendo necessário definir o objetivo da organização e a estratégia, com o intuito de atingir o mesmo, os processos e operações a realizar, os recursos e matérias-primas a serem utilizados, e os serviços e/ou produtos a comercializar para um determinado mercado. Todos os gestores devem possuir a capacidade de reconhecer os problemas, e as oportunidades de desempenho, nos acontecimentos diários. Com base nessa informação, devem tomar decisões e adotar medidas que sejam benéficas para a empresa. Para proceder a essas decisões, recorrem ao processo de gestão, — planejar, organizar, liderar e controlar — para utilizar os recursos disponíveis e alcançar os objetivos de desempenho (Schermerthorn et al., 2020).

Os projetos são constituídos por diversas formas, dimensões e duração, sendo essencial proceder devidamente aos ajustes necessários para cada tipo de projeto, tendo em conta o objetivo e as necessidades do mesmo. Cada projeto é único e há determinados fatores e características a ter em conta, tendo cada um deles uma abordagem diferente. Para isso, é fundamental ter em vista as circunstâncias e os recursos necessários e estipulados. Uma vez definidos (circunstâncias e recursos), é necessário adotar o melhor método e o melhor *timing* mais adequados para que o projeto seja cumprido corretamente, dentro dos limites impostos/propostos inicialmente, isto no que diz respeito aos recursos e à duração (Keeling & Branco, 2017).

A Gestão de Projetos passa pelo gestor e este deve ter determinadas características, pois estas são determinantes e poderão levar ao sucesso, ou fracasso, da execução do projeto. O gestor deve ter conhecimentos, saber aplicá-los, revelar certas capacidades que levem a uma boa gestão e execução do plano, e aplicar ferramentas e técnicas adequadas ao foco do projeto em causa para que os requisitos do projeto sejam cumpridos. Por este motivo, é importante apostar numa boa gestão para que os objetivos sejam cumpridos e executados, e as metas alcançadas (Keeling & Branco, 2017).

1.2. Motivações e relevância do tema

Este relatório de estágio de mestrado resulta da decisão de entrar em contacto com o mercado de trabalho e aplicar à prática a teoria que foi adquirida ao longo do Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, aliando o percurso profissional ao académico.

O estágio foi realizado na Associação sem fins lucrativos, Startup Leiria, uma Incubadora e Aceleradora de ideias/negócios/empresas, que está em contacto com diversos projetos. Por esse motivo, foi considerado o tema da Gestão de Projetos, focado nas Incubadoras, com o objetivo de perceber quais os fatores de sucesso na execução dos projetos, assim como se estes são distintos dos encontrados numa empresa normal.

A Gestão de Projetos é fundamental para um bom Controlo de Gestão, principalmente em Incubadoras que se envolvem em diversos projetos. A execução de um projeto pode acarretar riscos e, se a empresa tiver em consideração determinados fatores, poderá facilitar a gestão dos mesmos, e dessa forma, contribuir para a diminuição do risco.

1.3. Formulação dos objetivos

Os objetivos do presente relatório passam por duas vertentes, a académica e a profissional. A profissional foca-se no estágio e nas tarefas desenvolvidas, as quais serão expostas neste relatório, além de se fazer uma breve caracterização da entidade de acolhimento.

O principal objetivo académico centra-se na investigação dos fatores de sucesso na Gestão de Projetos, nomeadamente em Incubadoras. Para tal, proceder-se-á a uma revisão de sistemática da literatura e a uma investigação empírica qualitativa.

O relatório tem como objetivo demonstrar a importância de uma boa Gestão de Projetos para o sucesso das Incubadoras, sendo que há fatores a ter em conta para retirar o máximo proveito dos projetos apresentados e realizados nas Incubadoras.

Já existem estudos de como a Gestão de Projetos afeta e é importante para as empresas, mas neste relatório o foco serão as Incubadoras, averiguando se os fatores de sucesso são comuns entre elas.

1.4. Estrutura do relatório

Primeiramente, será elaborado o “Enquadramento teórico”, em que constarão definições pertinentes para o desenvolvimento do presente relatório, para obter um entendimento mais claro da temática. Serão também mencionados alguns pontos úteis e fundamentais para um melhor entendimento e desenvolvimento do tema. Para o efeito, recorrer-se-á a diversos autores de livros, artigos e casos de estudo, expondo as suas ideias.

De seguida, proceder-se-á à “Metodologia” utilizada, mencionando o objetivo principal de estudo, as perguntas de investigação, a caracterização da população e da amostra, as hipóteses e variáveis a utilizar, os métodos de investigação a implementar, o método de recolha de dados e a estrutura do questionário.

Posteriormente, passar-se-á à “Análise dos resultados”, em que serão avaliados e analisados os dados referentes ao questionário enviado às Incubadoras portuguesas. Para tal, será utilizado o *software* SPSS. Será efetuada uma análise descritiva, em que serão averiguados os dados demográficos e efetuados testes para obter uma resposta às duas perguntas de investigação definidas, além de análises de correlações que sejam pertinentes. No final, serão apresentadas as principais conclusões.

Após a análise dos dados, seguir-se-á a “Caracterização da Entidade de Acolhimento”, neste caso, a Startup Leiria. A caracterização da associação será breve, mencionando os pontos fulcrais que se aplicam a todas as empresas, nomeadamente, a história e evolução da associação, a missão, visão e valores, o organograma e a análise SWOT, entre outros aspetos pertinentes/relevantes.

Prosseguindo para o “Programa de Estágio”, serão mencionadas as tarefas realizadas ao longo de cerca de 6 meses, assim como a descrição das mesmas, interligando a teoria com a prática. Serão abordadas as seguintes atividades: apoio administrativo, apoio ao marketing e à organização de eventos, apoio no fecho de contas, no orçamento de 2024, e consequente formulação de estratégia, e apoio na Gestão de Projetos cofinanciados. Estas foram as tarefas estabelecidas e desenvolvidas, ao longo do estágio, tendo em conta a área do Curso. Desta forma, foi possível adquirir novos conhecimentos e aplicar na prática a teoria lecionada ao longo do percurso académico.

No final, será feita a “Conclusão”, em que constarão os principais resultados e ideias retirados ao longo do relatório, procedendo-se a uma análise crítica, com propostas de melhoria, onde serão mencionados alguns obstáculos que surgiram no decorrer do relatório.

2. Enquadramento teórico

A Startup Leiria é uma Incubadora e Aceleradora de ideias/empresas/negócios. Por esse motivo será apresentada uma breve definição sobre o que é uma Incubadora e alguns conceitos e aspetos importantes relacionados. Uma vez que o tema incidirá na Gestão de Projetos será também apresentado um enquadramento sobre esta temática, mencionando os fatores de sucesso, de forma a completar e ir de encontro ao tema definido.

2.1. Incubadora

A incubação procura um meio eficaz de associar a tecnologia, o capital e o saber-fazer com o propósito de potenciar o talento empresarial, acelerar o desenvolvimento de novas empresas, e assim acelerar a exploração da tecnologia (Grimaldi & Grandi, 2005).

As Incubadoras ajudam as empresas emergentes fornecendo uma variedade de serviços de apoio, tais como: assistência no desenvolvimento de planos de negócios e de marketing, na criação de equipas de gestão, na obtenção de capital e no acesso a uma série de outros serviços profissionais mais especializados. Além disso, as Incubadoras oferecem um espaço flexível, equipamento partilhado e serviços administrativos (Grimaldi & Grandi, 2005).

Após o período de incubação pretende-se que as empresas se transformem em empresas independentes e autossustentáveis. Apesar da maioria das Incubadoras possuir certos serviços e atividades comuns também oferecem serviços distintos que refletem a sua própria base de clientes, bem como os recursos específicos disponíveis nas suas comunidades (Grimaldi & Grandi, 2005).

As Incubadoras de empresas são um espaço de trabalho que oferecem serviços de suporte, recursos partilhados, local de trabalho (espaço para escritórios) tendo em conta, condições preferenciais e flexíveis, consultores e pessoal a empresas em fase de arranque (*startups*¹) e em fase inicial, focando-se, especialmente, no fornecimento de serviços, instalações e equipamento, de forma a conseguirem desenvolver o produto ou serviço que pretendem comercializar (Inc. Newsletters, 2020; Lalkaka, 2006; Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999).

¹ *Startups*: empresas que revolucionaram os setores e mudaram o mundo. Tem como propósito fornecer à sociedade algo útil/necessário e que não foi ainda criado, produzindo dessa forma um produto/serviço único para os consumidores. (Baldrige, 2022)

As Incubadoras de empresas têm como objetivo fornecer assistência aos empreendedores na criação de *startups*, assim como maximizar as sinergias juntamente com o ambiente empresarial local. As Incubadoras podem também fornecer acesso a financiamento e apoio técnico, sendo útil para as jovens/novas empresas, pois proporciona um ambiente mais protegido no qual podem crescer antes de se tornarem autossustentáveis. A incubação pode ser usada para comercializar a investigação universitária, fornecer infraestruturas, melhorar a capacidade tecnológica a empresas locais e criar um refúgio seguro para o espírito empresarial (Inc. Newsletters, 2020; Lalkaka, 2006; Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999).

Segundo Phan et al. (2016) a categorização de uma Incubadora é baseada através do foco setorial/industrial, dos clientes e na estrutura organizacional. As Incubadoras dividem-se em: Incubadoras com fins lucrativos geridas pelo setor privado, ou sem fins lucrativos apoiadas pelo Governo (Phan et al., 2016).

2.1.1. Objetivos das Incubadoras

O propósito das Incubadoras de empresas é o de ajudar novos negócios/empresas a alcançarem sucesso levando à criação de riqueza e de oportunidades de trabalho. As Incubadoras ajudam também os seus clientes a ultrapassar os obstáculos e adversidades que vão surgindo e que estejam associados com a rápida criação de empresas, facilitando o processo da *startup* e o acesso a uma rede de apoio comunitário. Para além disto, as Incubadoras têm também objetivos sociais que consistem em proporcionar uma cultura empresarial e aumentar a participação dos empresários indígenas na economia nacional, incluindo jovens, mulheres e outros grupos especiais (Lalkaka, 2006).

Lalkaka (2006) afirma que as Incubadoras para além de terem objetivos universais e gerais possuem também objetivos específicos dependendo do foco da mesma, como é o caso:

Inovação tecnológica: através da interação com universidades e complexos de investigação, para dar início a produtos, processos e serviços inovadores para os mercados nacionais e de exportação (Lalkaka, 2006).

Desenvolvimento regional: descentralizar a atividade económica para longe das concentrações urbanas, mobilizando recursos locais e permitindo que as empresas informais passem para o setor formal (Lalkaka, 2006).

Subcontratação industrial: através da ligação a zonas industriais facilita-se o redimensionamento/privatização de conglomerados, fornecendo-lhes componentes especializados e oportunidades de *spin-offs* (Lalkaka, 2006).

Divulgação internacional: ajudando as empresas estrangeiras a entrar rapidamente no mercado nacional com o auxílio de parceiros locais, ou a utilizar a Incubadora como base para exportar para mercados de países terceiros (Lalkaka, 2006).

Desenvolvimento direcionado a grupos especiais: como é o caso de artistas, especialistas na área da culinária, agroindústria, cidadãos expatriados ou novos imigrantes (Lalkaka, 2006).

Empoderamento: direcionado para mulheres empreendedoras e/ou para comunidades desfavorecidas que queiram iniciar um negócio (Lalkaka, 2006).

2.1.2. Evolução das Incubadoras

De acordo com Phan et al. (2016) a primeira Incubadora de empresas iniciou a 1959 nos Estados Unidos, *New York*, com o nome de “*Industrial Center of Batavia*”. Em 1964 deu-se a abertura de outra Incubadora também nos Estados Unidos, mas desta vez em *Philadelphia*, “*University City Science Center*”, sendo o primeiro parque de investigação urbano, este foi patrocinado por 28 faculdades/universidades e centros de saúde. Estas foram as pioneiras e as fundadoras de todas as Incubadoras fornecendo os mecanismos e a definição da mesma (Phan et al., 2016).

Em 1980, nos Estados Unidos, já existiam entre doze e quinze Incubadoras. A primeira vaga teve início nos anos 1970 tentando dar resposta às necessidades de reestruturação económica e de criação de emprego, proporcionando, especialmente, espaços a preços acessíveis e serviços partilhados, muitas vezes em instalações industriais abandonadas (Phan et al., 2016).

A segunda vaga prevaleceu entre os anos 1980 e 1990, onde foi possível assistir a um crescimento das Incubadoras nos Estados Unidos e Europa que ofereciam melhores serviços, como é o caso do aconselhamento, melhoria das competências e criação de redes expandidas, posteriormente, para o Canadá, Ásia e América do Sul (Phan et al., 2016).

Nos finais dos anos 1990 assistiu-se à terceira vaga que deu origem ao modelo das Incubadoras Virtuais, que contribuiu para uma convergência de apoios na criação de

empresas especializadas com potencial de crescimento, como as *startups* na área das TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) (Phan et al., 2016).

Segundo Lalkaka (2006) existem três gerações de Incubadoras. A primeira geração teve início na década de 1980, nessa altura, os serviços prestados pelas Incubadoras, consistiam na oferta de espaço a preços acessíveis e instalações partilhadas a grupos empresariais específicos (Lalkaka, 2006).

Na década de 1990 foi necessário dar resposta à necessidade de complementar o espaço com aconselhamento, reforço de competências e criação de redes, com o propósito de aceder a apoio profissional e capital de arranque para clientes dentro da instalação e filiais externas (Lalkaka, 2006).

Em 1998 surgiu uma nova necessidade para as empresas, a tecnologia, o que levou à segunda geração de Incubadoras, “Centro de Inovação”. Teve início um novo modelo de incubação, em paralelo com o primeiro, que tinha como objetivo mobilizar as TIC e proporcionar uma convergência de apoios para a criação rápida de empresas de base tecnológica com potencial de crescimento (Lalkaka, 2006).

Em 2006 deu-se a terceira geração, “Centro Internacional de Empresas”, com a finalidade de entender quais as oportunidades da economia da globalização para conseguir tirar o maior proveito da empresa (Lalkaka, 2006).

2.1.3. Fases de Incubação

Segundo Phan et al. (2016) existem três fases do processo de incubação e dos mecanismos de incubação. A **primeira fase, “Pré-incubação/Desenvolvimento da ideia”**, tem como objetivo ajudar a emergir o potencial dos empreendedores em crescer/evoluir a ideia do seu negócio. A **“Incubação e aceleração”**, **segunda fase**, tem como foco fornecer um apoio quando o plano de negócio está a ser implementado. As Incubadoras ajudam a definir o plano, a construir a equipa, fornecer recursos e ainda, investir na empresa. A **fase três, “consolidação e evolução Pós-incubação”**, permite que as unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) de empresas maiores interajam e ajudem as novas empresas de base tecnológica a consolidarem e a crescerem num ambiente de acolhimento personalizado e cheio de conhecimentos (Phan et al., 2016).

2.1.4. Modelos/Tipos de Incubadoras

De acordo com Phan et al. (2016) existem sete modelos populares de Incubadoras:

Incubadoras de Desenvolvimento: este tipo de Incubadoras serve para tratar de objetivos económicos e/ou sociais. Estas iniciativas são fundadas e/ou subsidiadas, por norma, pelo Estado ou Governo. O principal objetivo é ajudar a criar e a evoluir novas empresas fornecendo um bom ambiente (Phan et al., 2016).

Incubadoras de Uso Misto: o principal objetivo é a promoção contínua do crescimento industrial e económico regional através do desenvolvimento das empresas. Estas Incubadoras incluem, tanto organizações com extremo conhecimento tecnológico como empresas com baixa tecnologia nos serviços e produção leve. O foco principal é fornecer acesso a fontes locais/regionais de recursos técnicos, de gestão, de comercialização e financeiros (Phan et al., 2016).

Incubadoras Tecnológicas: tem como foco fornecer suporte ao desenvolvimento das organizações que estão direcionadas à tecnologia. Por norma, este tipo de Incubadoras está localizado nas universidades ou perto destas, laboratórios industriais de grandes dimensões, centros de inovação e parques de ciência e tecnologia. Estas Incubadoras costumam especializar-se em biotecnologia, agricultura, TIC ou *software* (Phan et al., 2016).

Parques Científicos/Parques de Investigação: é um conjunto complexo de atividades, numa área geográfica limitada à volta de um campus universitário, onde a investigação de elevado valor acrescentado, a indústria e o capital são combinados por empresários, incluindo pessoal académico e de investigação. Um dos principais mecanismos é a transferência de conhecimentos técnicos e de gestão para as empresas arrendatárias. Em alguns países o objetivo destes parques passa por atrair empresas já existentes (Phan et al., 2016).

Parques Tecnológicos/*Technopolis*: é uma zona de atividade económica composta pelas universidades, centros de investigação, unidades industriais e terciárias, que desenvolvem as suas atividades com base na investigação e no desenvolvimento tecnológico, por norma, são maiores que os parques científicos. Em termos de área geográfica os parques tecnológicos são limitados, mas mantêm ligações em rede com as grandes empresas e as infraestruturas públicas de investigação, tanto a nível nacional como internacional. Em alguns países os parques tecnológicos estendem-se a toda a área urbana circundante. Nos Estados Unidos

estes parques têm como objetivo promover a sinergia entre os setores de investigação e industrial circundantes e criar centros de competência específicos (Phan et al., 2016).

Pépinières e Hatcherires: Em França, geralmente, as Incubadoras de empresas associadas a instituições académicas e de investigação, prestam serviços de apoio, desde a fase de ideia até ao estabelecimento legal de uma entidade empresarial, sem disponibilizarem qualquer espaço físico. Por norma, as novas empresas localizam-se em *pépinières d'entreprises* (Incubadora de empresas) ou Incubadoras que fornecem alojamento temporário a empresários individuais e pequenas empresas. Usualmente, estas instalações são patrocinadas pela administração local e por agentes comunitários com o foco de estimular a criação de emprego local (Phan et al., 2016).

Incubadoras Virtuais: normalmente têm um escritório central e não oferecem nenhum espaço no *site* para localizar as empresas/clientes. A maior parte do trabalho em rede e do apoio aos clientes é efetuada através da *Internet*. Esta pode também ser usada para indicar um programa que oferece serviços a clientes que estão localizados longe de uma Incubadora (Phan et al., 2016).

Segundo Aernoudt (2004) existem cinco tipos de Incubadoras de empresas:

Incubadoras Mistas: Tem como principal objetivo criar *startups*, gerando assim novos postos de trabalho para a sociedade. Este tipo de Incubadoras aposta em todos os setores e tenta reduzir o intervalo existente nos diversos setores de negócio (Aernoudt, 2004).

Incubadoras de Desenvolvimento Económico: O objetivo central passa pelo desenvolvimento regional criando dessa forma negócios e empresas. Todos os setores encontram-se envolvidos, de forma a reduzir as disparidades existentes, tanto a nível regional como local (Aernoudt, 2004).

Incubadoras Tecnológicas: O principal propósito deste tipo de Incubadoras é a criação de empreendedorismo, estimulando assim a inovação, tecnologia, *startups* e empresas já existentes. Este tipo de Incubadoras está mais centrado em empresas e *startups* voltadas para a tecnologia, tentando assim diminuir a diferença empresarial (Aernoudt, 2004).

Incubadoras Sociais: Tem como foco a integração das categorias sociais, isto é, estimular e apoiar o desenvolvimento, o crescimento e a continuidade das empresas que fornecem novos empregos e postos de trabalho a quem possui dificuldades e baixas capacidades de trabalho.

Os setores envolvidos são os sem fins lucrativos, que têm em vista reduzir a diferença social (Aernoudt, 2004).

Incubadoras de Pesquisa Básica: O principal objetivo é focar-se na investigação *Blue-Sky*² e, posteriormente, investigar as derivações que advém da investigação inicial. Os setores de atividade envolvidos são os que recorrem a tecnologia de ponta, isto para que haja uma aproximação entre a investigação e os recursos usados nos negócios, ligando assim o princípio da incubação à investigação fundamental (Aernoudt, 2004).

Para Lalkaka (2006) existem dois tipos de Incubadoras: as Incubadoras de empresas tecnológicas com ligação entre a investigação e a universidade, e as Incubadoras de empresas tecnológicas que se focam apenas num setor. Estas apresentam configurações/sistemas diferentes, como é o caso das Incubadoras Clássicas, Incubadoras Virtuais e Incubadoras abertas (não possuem paredes) (Lalkaka, 2006).

2.2. Gestão de Projetos

A Gestão de Projetos, de uma forma formal, teve início nos anos 50 (Chiu, 2010; Dobie, 2020). Nos anos 50 e 60 foi usada para construir e reconstruir os danos causados pela Segunda Guerra Mundial, onde foram desenvolvidas algumas técnicas, como foi o caso do método do caminho crítico e do método e técnica de revisão de avaliação do programa (Dobie, 2020).

Em 1970, as técnicas foram expandidas para se inserirem na atividade empresarial e foram introduzidas estruturas de repartição do trabalho, da organização e de técnicas de gestão de projetos e de matrizes (Dobie, 2020).

Nos anos 80, deu-se mais ênfase ao ciclo de vida dos projetos, no que diz respeito aos custos e a influência dos fatores externos (como é o caso das partes interessadas) (Dobie, 2020).

Em 1990, começou-se a dar mais valor às necessidades das partes interessadas, tentando assim encontrar um equilíbrio. Houve melhorias no processo do projeto, incluindo a relação entre as normas de qualidade e os ciclos de entrega do projeto, e apostou-se na criação e capacitação de equipas (Dobie, 2020).

² “A expressão *blue-sky research* significa investigação sem aplicação prática ou sem valor comercial imediato. É muito utilizada por cientistas que se dedicam à investigação básica” (Simões, 2010, p.1)

Atualmente, há um destaque nos projetos para técnicas de alinhamento empresarial e gestão de benefícios. Há também uma integração efetiva dos sistemas de gestão de projetos na gestão financeira, de recursos humanos e de ativos. Assistiu-se a uma absorção da gestão de projetos pela gestão empresarial (Dobie, 2020).

De acordo com Cruz (2013, p.11) o “gerenciamento de projetos é a aplicação controlada e coordenada de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas aos eventos do projeto a fim de atingir seus objetivos.”

Para proceder a uma correta Gestão de Projetos é fulcral identificar os requisitos do projeto, entender e adaptar as diferentes expectativas das partes interessadas, proceder a alterações pertinentes/necessárias a efetuar ao longo do projeto, e ter em atenção as restrições do projeto. Para isso é necessário proceder ao escopo/âmbito, atestar a qualidade do projeto, efetuar o cronograma e segui-lo, fazendo uma previsão do orçamento, uma análise aos recursos e estudar os riscos (Cruz, 2013).

A Gestão de Projetos é utilizada como um termo, de alto nível, que abrange todo o planeamento, acompanhamento, coordenação e controlo necessários para o desenvolvimento de sistemas ou processos, ou para a resolução de problemas. A abordagem utilizada para alcançar a solução, os recursos necessários e a forma como os recursos são mobilizados e coordenados são mais importantes do que a solução em si (Kuster et al., 2015).

A Gestão de Projetos consiste assim na aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto, de forma a responder e a ir de encontro a todos os requisitos estipulados para o projeto. Para tal, é necessário identificar os requisitos, responder às diversas necessidades, preocupações e expectativas dos *stakeholders* (partes interessadas) à medida que o projeto é planeado e realizado, e tentar equilibrar os constrangimentos que possam surgir ao longo do projeto, como é o caso do escopo/âmbito, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco (Project Management Institute, 2008).

A Gestão de Projetos é realizada através da aplicação e integração adequadas dos 42 processos de gestão de projetos, agrupados logicamente, que constituem os 5 grupos de processos. Os grupos de processos são a iniciação, o planeamento, a execução, a monitorização e controlo e, por fim, o encerramento (Project Management Institute, 2008).

Segundo Davidson (2000) em todos os projetos é necessário proceder ao planeamento, implementação e controlo do mesmo.

No início de qualquer projeto tem de se dar primazia à preparação do plano do mesmo. Este planeamento é fundamental, pois é ele que dita o que vai ser alcançado, como vai ser obtido e quais os recursos necessários para o atingir. O escopo/âmbito tem de ser efetuado, pois é este que determina o nível de atividade e esforço necessário para completar um projeto e alcançar assim o desejado resultado que será medido em horas de trabalho, dias de trabalho, recursos consumidos e fundos gastos. No plano definido tem de constar a delegação de tarefas entre os membros da equipa do projeto, a identificação de objetivos intermédios, metas/marcos/tarefas dispostos em sequência, para que todos os interessados no projeto os vejam (Davidson, 2000).

A implementação é a fase em que se coloca o projeto em ação pela primeira vez. Aqui, o plano é seguido como se fosse um mapa e cada pessoa executa as tarefas que lhe foram atribuídas. Cada indivíduo tem uma tarefa diferente, mas importante para a execução do projeto (Davidson, 2000).

A fase do controlo tem como tarefa principal a monitorização do progresso, onde o gestor do projeto tem como obrigação examinar continuamente o que foi alcançado até à data, verificando se os objetivos e tarefas realizadas se coadunam com o plano do projeto, se há modificações necessárias a efetuar ao plano do projeto, e antever o que deve ser feito a seguir. O gestor necessita também de considerar quais os obstáculos ou bloqueios que podem surgir ao longo do caminho, elevar a moral da equipa e averiguar quanto do orçamento já foi gasto *versus* a quantidade remanescente do mesmo (Davidson, 2000).

2.2.1. Projetos

Segundo Cruz (2013) o “projeto é um esforço não repetitivo aplicado para criar um produto, serviço ou atingir um resultado claro e bem definido. Sua principal característica é ter início, meio e fim e ser conduzido por pessoas que executarão eventos lógicos e sequenciais dentro de restrições predefinidas como tempo, custo e recursos.” (Cruz, 2013, p.9).

Todos os projetos possuem características que se focam nos mesmos pontos: empreendimentos independentes; propósito e objetivos específicos; duração limitada, sendo que, o início e o fim têm de estar delineados; resultado definido, o qual deverá ser único; recursos próprios, que incluem os financeiros e os humanos; e administração e estrutura administrativa própria, isto é, tem de haver um responsável e gestor de projeto. Os projetos terminam assim que as metas e objetivos são alcançados, ou quando tomam a decisão de que

o projeto já não é viável, uma vez que, os objetivos e metas já não podem ser atingidos e/ou, quando as necessidades já foram respondidas (Keeling & Branco, 2017).

Um projeto consiste num esforço temporário despendido para criar um produto, serviço ou resultado único esperado, que se traduz num início e fim definidos e nas diversas fases ao longo do mesmo. Em certos projetos, para alcançar o seu sucesso, é necessário apostar numa liderança centralizada e noutros numa liderança descentralizada, dependendo da capacidade de trabalho, dos recursos humanos disponíveis e de outros fatores (Project Management Institute, 2021).

Um projeto é uma peça de trabalho que está definida para alcançar uma mudança e atingir um benefício previamente estabelecido e acordado com a ajuda de tempos limitados utilizando recursos específicos. Os projetos, por norma, requerem atividades coordenadas com um número de pessoas limite para alcançar um resultado pretendido, e costuma acarretar um elemento de risco. Um projeto consiste em três parâmetros: tempo, custo e qualidade. Na maioria dos projetos um destes três parâmetros é fixo, enquanto os restantes dois são mais flexíveis (Hobbs, 2009).

Os projetos consistem em quatro elementos fundamentais: tempo/calendário específico, abordagem planeada de eventos co-dependentes, atingir/alcançar um determinado resultado pretendido/desejado, e possuir características únicas (Davidson, 2000).

O tempo/calendário específico serve para definir um limite temporal aos projetos, sendo que, estes são empreendimentos temporários. Para cada projeto existe um tempo estipulado, antecipadamente. Para os projetos terem início é necessário alguém (pessoa ou grupo) autorizar o mesmo. Na parte inicial do projeto é definido quem irá exercer autoridade ao longo de todo o projeto, o orçamento a ser utilizado, e os recursos. Assim que os objetivos do projeto são alcançados, atinge-se a conclusão do projeto (Davidson, 2000).

A abordagem planeada de eventos co-dependentes é fundamental para a organização do projeto, pois estes envolvem uma série de eventos relacionados, sendo que um evento interliga e direciona para outro, ou sobrepõem-se. Para que seja considerado projeto é necessário existirem diversos eventos, para o efeito são estipuladas várias tarefas executadas individualmente, de forma sequencial. As tarefas poderão incluir subtarefas. Para conseguir executar um bom acompanhamento e gerir o projeto poderão ser utilizadas ferramentas e *softwares* específicos para a Gestão de Projetos. A coordenação dos eventos é crucial, pois

caso um evento não seja executado na altura previamente estipulada, coloca todo o projeto em risco. O resultado desejado só é possível verificar se foi alcançado no final do projeto, desde que este seja executado de forma correta, para isso as metas ou objetivos específicos têm de ser alcançados. No início de cada projeto, estes têm de ser estabelecidos, de forma detalhada e específica, para que o resultado também o seja. Durante o processo e as etapas do projeto é essencial averiguar se as tarefas estão a ser executadas e se correspondem às expectativas delineadas (Davidson, 2000).

Para alcançar o objetivo é necessário executar as metas/etapas/fases/tarefas/subtarefas definidas, por forma a respeitar o tempo e o orçamento previamente estipulado e desejado. O tempo e o orçamento têm de ser definidos inicialmente. Com estas duas vertentes estipuladas, a probabilidade do projeto se realizar e estar concluído dentro dos parâmetros/prazos implementados é maior (Davidson, 2000).

As características únicas dizem respeito aos recursos que estão disponíveis para cada projeto, sendo que os recursos são variáveis. Para cada projeto haverá uma equipa que terá de trabalhar em conjunto para conseguir concluir o projeto, assim como um orçamento estipulado e um tempo limite para concluir os objetivos e metas (Davidson, 2000).

Westland (2007) afirma que cada projeto é único e serve para produzir um determinado resultado, contando assim com características específicas pré-estabelecidas: tempos, custos e qualidade. Os projetos não possuem processos repetitivos, têm tempos definidos, sendo que, a data de início e de fim estão estipuladas. O orçamento do projeto tem de ser aprovado, de acordo com os requisitos do cliente, tem de possuir recursos limitados (quantidade de trabalho, equipamento e materiais alocados ao projeto), envolver um elemento de risco, e alcançar uma alteração benéfica, de forma a melhorar algo (Westland, 2007).

2.2.1.1. Projetos cofinanciados

Segundo a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (2024) “os projetos cofinanciados são desenvolvidos em parceria com a União Europeia (UE), através da utilização de fundos comunitários específicos. Os fundos comunitários são recursos financeiros, disponibilizados pela UE, que têm como objetivo promover o desenvolvimento económico e social dos países-membros, reduzir as disparidades entre regiões e fomentar a coesão territorial dentro da UE.”

De acordo com o Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça (2024) os projetos cofinanciados contam com a ajuda “da União Europeia no desenvolvimento económico e social e na redução das assimetrias regionais em Portugal, assegurando a divulgação dos projetos e dos seus resultados, bem como a transparência nos apoios concedidos.” O Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça (2024) defende ainda que “de acordo com as regras de informação e comunicação definidas em legislação comunitária, as entidades beneficiárias de fundos comunitários para o financiamento dos seus projetos de desenvolvimento estão obrigadas a publicitar os montantes desses financiamentos.”

2.2.2. Ciclo de vida do projeto

O ciclo de cada projeto consiste em seis fases, estas são a iniciação, definição, planeamento, controlo, implementação e revisão. As fases de iniciação e definição têm por base usar ferramentas e formas para identificar a situação a ser abordada, o desejado resultado, e a equipa designada para realizar e tornar real o projeto. Antes de proceder a eventuais planos, de qualquer projeto, deve-se focar nas seguintes questões: “o quê?” e “porquê?”, pois irá ajudar a evitar revisões de custos nas posteriores fases, isto na fase de definição (Hobbs, 2009).

Assim que estes aspetos estejam definidos, dá-se início à fase de planeamento que incide nos detalhes do que tem de ser produzido e qual a forma mais eficiente de o fazer com o mínimo de risco associado. Enquanto o planeamento continua ao longo do projeto existe um ponto em que os recursos significantes são empenhados e a fase de controlo inicia. O tempo e orçamento definidos na fase do planeamento ajudam a seguir o progresso e a proceder a ajustes, caso se justifique (Hobbs, 2009).

Assim que a fase de controlo está perto de terminar, a atenção muda para a preparação do momento em que os resultados serão visíveis. Na fase de implementação o foco principal é assegurar que os consumidores finais irão reagir de forma positiva às alterações que o projeto originou. A fase de revisão deve ser planeada, definindo previamente os critérios em que o sucesso do projeto será avaliado. No final desta fase, os recursos poderão ser realocados e poderão ser retiradas algumas lições importantes, para futuros projetos (Hobbs, 2009).

Em síntese, as seis fases, de acordo com Hobbs (2009), são:

1. Iniciação: identificar o problema que tem de ser resolvido ou a oportunidade a ser explorada.
2. Definição: refinar o entendimento do que se quer alcançar, quando e com que recursos.
3. Planear/Planeamento: decidir com detalhe como alcançar o objetivo – datas importantes em que as tarefas têm de ser executadas, recursos, responsabilidades e comunicações.
4. Controlo: fazer o trabalho, monitorizar o progresso e ajustar o plano, de acordo com as necessidades.
5. Implementação: passar o que foi criado para quem irá utilizar, e ajudar os utilizadores a ajustar quaisquer alterações.
6. Revisão: avaliar o resultado e ver o que foi anteriormente realizado, de forma a verificar se existe algum aspeto a ser melhorado.

O ciclo de vida de um projeto consiste num conjunto de fases de projeto geralmente sequenciais e por vezes sobrepostas, cuja designação e número são determinados pelas necessidades de gestão e controlo da organização, ou organizações que estejam envolvidas no projeto, pela natureza do próprio projeto e pela sua área de aplicação. Apesar de todos os projetos possuírem um início e um fim definidos, os resultados e as atividades específicas que ocorrem entres estes dois momentos, variam muito consoante o projeto. Todos os projetos, independentemente do tamanho e complexidade, seguem a mesma estrutura no que diz respeito ao ciclo de vida: início do projeto, organização e preparação, dar seguimento ao trabalho do projeto e concluir o projeto (Project Management Institute, 2008).

Na Figura abaixo representada é possível verificar o ciclo de vida do projeto no que diz respeito ao custo, tempo e marcos importantes a atingir no final de cada ciclo. Como é possível verificar através da Figura 1, os custos e o número da equipa são mais reduzidos no início e atingem o máximo aquando da execução do projeto. Perto da conclusão do projeto, estes baixam repentinamente. A influência das partes interessadas, o risco e a incerteza são mais elevadas no início do projeto, diminuindo progressivamente no decorrer do mesmo. Próximo da conclusão do projeto, apresenta-se um declínio mais acentuado. No que diz respeito ao custo, devido às alterações, é visível um comportamento inverso, pois quanto mais próximo da conclusão do projeto maior serão os custos para reparar os erros (Project Management Institute, 2008).

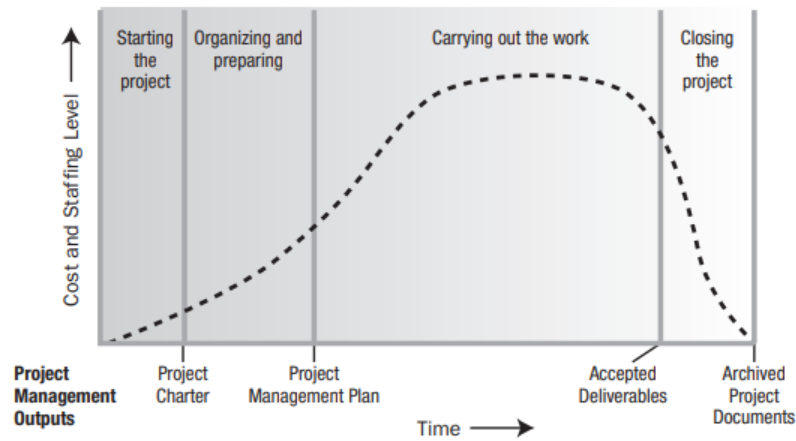


Figura 1: Ciclo de vida dos projetos (Project Management Institute, 2008)

Para Westland (2007) o ciclo de vida da Gestão de Projeto possui quatro fases, estas são a iniciação, o planeamento, a execução e o encerramento, como é possível verificar na Figura abaixo representada:

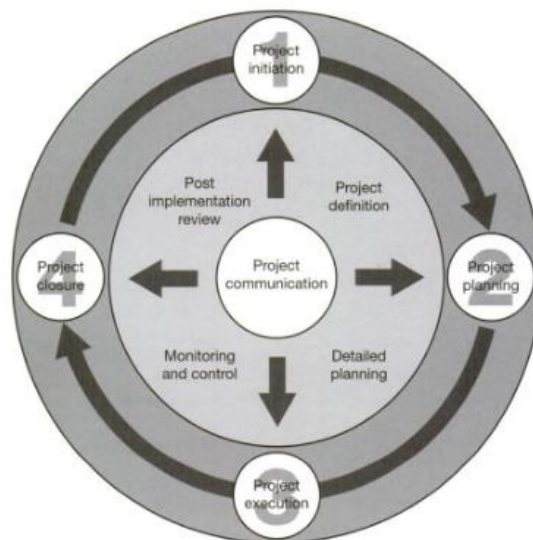


Figura 2: Fases do ciclo de vida dos projetos (Westland, 2007)

Na fase inicial do projeto, “Iniciação do Projeto”, identifica-se um problema ou uma oportunidade de negócio, e define-se um caso de negócio com várias opções de solução. De seguida, é efetuado um estudo de viabilidade para averiguar se cada opção aborda o problema comercial e é então apresentada uma solução final recomendada. Assim que a solução recomendada é aprovada dá-se início ao projeto, de forma a fornecer a solução autorizada. Aqui são elaborados termos de referência que definem os objetivos, o escopo/âmbito e a estrutura do novo projeto definindo o gestor que fica responsável pela constituição dos elementos da equipa (Westland, 2007).

A fase seguinte, “Planeamento do Projeto”, inicia assim que o escopo/âmbito é definido. Nesta fase é necessário criar um plano de projeto que descreva as atividades, tarefas, dependências e prazos; um plano de recursos com a quantidade de mão-de-obra, equipamento e materiais necessários; um plano financeiro que identifique os custos dos recursos; um plano de qualidade que defina os objetivos de qualidade e as medidas de garantia e controlo; um plano de riscos que indique os riscos potenciais e as medidas a tomar para os atenuar; um plano de aceitação que contenha a quantidade dos critérios a cumprir para obter a aceitação do cliente; um plano de comunicação que descreva as informações necessárias para informar as partes interessadas; e um plano de aquisição que identifique os produtos a adquirir a fornecedores externos (Westland, 2007).

Uma vez definido o plano, passa-se à próxima fase, “Execução do Projeto”, aqui executar-se-á o plano que foi previamente criado (na segunda fase). Enquanto o plano é efetuado, um conjunto de processos de gestão são realizados para monitorizar e controlar a qualidade das entregas, e medir se o trabalho executado está dentro dos critérios de aceitação definidos. Assim que as entregas tenham sido produzidas e o cliente aceite a solução final, o projeto está pronto para encerrar (Westland, 2007).

Entra-se assim na quarta e última fase, “Encerramento do Projeto”, onde é realizada a entrega dos produtos finais ao cliente, a entrega da documentação do projeto à empresa, a rescisão dos contratos com os fornecedores, a libertação dos recursos do projeto e a comunicação do encerramento do mesmo a todas as partes interessadas. No final é realizada uma revisão pós-implementação para quantificar o nível de sucesso do projeto e identificar quaisquer aprendizagens a aplicar e a ter em conta em projetos futuros (Westland, 2007).

2.2.3. Gestor de Projetos

O gestor de projetos é responsável por supervisionar todos os aspetos das atividades diárias assegurando o alcance dos objetivos do projeto. As suas responsabilidades incluem: coordenar a equipa, alocar recursos, gerir o orçamento e liderar os esforços para atingir resultados específicos e desejados (Davidson, 2000).

Um gestor de projetos eficaz deve demonstrar competência, empenho, autoconfiança, criatividade e abertura para aprender com a equipa, incentivando contribuições dos seus membros. Ele precisa de acreditar no valor do projeto e ser um bom ouvinte. Além disso é crucial manter um equilíbrio adequado entre as tarefas e as competências individuais da

equipa, assegurando uma gestão eficiente do tempo e da organização pessoal. Estas qualidades permitem-lhe lidar com distrações ou crises, proporcionando uma liderança proativa (Hobbs, 2009).

O sucesso de um gestor de projetos depende da formação de uma equipa sólida, onde cada indivíduo contribui com os seus pontos fortes. Cabe ao gestor motivar a equipa a produzir resultados de qualidade dentro dos prazos e requisitos estabelecidos. Para isso, são necessárias características como determinação, criatividade, poder da persuasão, coragem moral e integridade. Tratar todos os membros da equipa com respeito, independentemente da sua antiguidade ou personalidade é fundamental para criar um ambiente colaborativo e produtivo (Hobbs, 2009).

O gestor de projetos deve manter uma postura otimista em relação à capacidade da equipa de alcançar os objetivos dentro do prazo, orçamento e requisitos do cliente. Contudo, esse otimismo deve ser equilibrado com estimativas realistas. Além disso, o gestor deve apresentar soluções alternativas aos clientes e demonstrar à equipa e superiores o potencial de sucesso do projeto (Dobie, 2020).

Um gestor de projetos eficaz combina conhecimentos técnicos, ferramentas e técnicas de boas práticas com competências de liderança. As qualidades essenciais incluem **conhecimento** (o que o gestor de projeto sabe sobre o projeto), **desempenho** (o que ele consegue alcançar ao aplicar esse conhecimento) e **atitudes pessoais** (como ele lidera a equipa para atingir os objetivos, equilibrando os desafios do projeto) (Project Management Institute, 2008).

O gestor de projeto deve ser ativo e proativo, não apenas um espetador passivo. A sua principal responsabilidade é planejar a execução do projeto, antecipar obstáculos e ajustar-se conforme necessário. Por vezes, terá de treinar a equipa, motivar e disciplinar os membros, além de ser um bom ouvinte e empático. Ele também é o ponto de contacto principal para as partes interessadas e deve delegar tarefas, adequadamente, para evitar sobrecarga (Davidson, 2000).

A atitude do gestor deve ser positiva e resiliente, adaptando-se aos diferentes papéis e responsabilidades conforme o projeto e a organização o exijam. É essencial que o gestor invista em pesquisa, compreenda o funcionamento de todas as fases e processos do projeto, antecipe problemas, e esteja preparado para lidar com imprevistos. Além disso, ele deve

procurar entender profundamente os objetivos do cliente e ser flexível, sem comprometer as regras fundamentais (Davidson, 2000).

Para ter sucesso, o gestor de projetos deve dominar as ferramentas de gestão, saber dar e receber críticas construtivas, estar aberto a novos procedimentos, e gerir o tempo de forma eficaz. A realização de reuniões produtivas e a tomada de decisões rápidas e acertadas são igualmente fundamentais. Manter o sentido de humor e criar um ambiente descontraído pode ser benéfico para a moral da equipa (Davidson, 2000).

Segundo Westland (2007) a Gestão de Projeto consiste nas competências (conhecimento especializado, aptidões e experiência são fundamentais para diminuir o risco e aumentar o sucesso do mesmo), ferramentas (os gestores de projetos utilizam diversas técnicas/ferramentas de forma a melhorar as oportunidades de sucesso do projeto) e processos (vários processos e técnicas são fulcrais para monitorizar e controlar o tempo, custo, qualidade e o escopo/âmbito do projeto) de gestão que são necessários para levar avante um projeto bem-sucedido.

2.2.4. Fatores críticos de sucesso

A Gestão de Projetos está presente na maioria das organizações, sendo que, por vezes, existe um mau desempenho dos projetos. Para evitar um desempenho negativo é fulcral identificar os principais fatores que influenciam o êxito de um projeto (Đajić et al., 2024).

Segundo Oliveira et al. (2018) os três fatores que têm impacto na Gestão de Projeto e que podem levar ao sucesso ou ruína do mesmo são a estratégia, as pessoas e as operações.

De acordo com Riesener et al. (2023) os fatores críticos de sucesso identificados para uma boa Gestão de Projetos são a gestão das competências e aptidões; identificação de recursos com estrangulamentos; definição do limite do número de projetos em curso; consideração dos aspetos económicos decorrentes dos atrasos nos projetos; utilização de ciclos ou cadências; flexibilidade; apoio à decisão, através de ferramentas digitais e Inteligência Artificial (IA); planeamento realista dos projetos; e controlo global do ambiente de multi projetos (Riesener et al., 2023).

Mohammed (2022) afirma que existem diversos fatores críticos de sucesso para a Gestão de Projetos, estes são: entender o projeto e definir bem os objetivos a alcançar; a habilidade e capacidade do gestor de projeto; a disponibilidade dos recursos necessários para execução

do projeto; a gestão adequada dos recursos; métodos eficazes de contratação e concurso; optar e utilizar por canais de comunicação adequados; possuir uma equipa competente; envolvimento e gestão das partes interessadas; identificar os riscos e gerir os procedimentos/processos; processo adequado de resolução de litígios; possuir uma estrutura de trabalho estável; estimar custos realísticos e concluir o projeto dentro do orçamento estipulado; obter um apoio financeiro e financiamento adequado; estimar um plano/calendário e marcos adequados; empenho e coordenação de todos os envolvidos e motivá-los quando necessário; apoio à direção; realizar um planeamento, monitorização e elaboração de relatórios eficazes; gerir e alcançar as especificações de qualidade impostas, através do controlo; competências do gestor de projeto e a sua implementação; recorrer a ferramentas e técnicas apropriadas à gestão de projetos; cumplicidade na conceção, experiência e gestão; fatores ambientais e políticos; conceito de inovação; estratégia, especificações e sensibilização claras para os contratos; disponibilidade do feedback das partes interessadas; rentabilidade; consultar o cliente e pedir a sua participação; sustentabilidade ambiental; a satisfação do cliente; e a segurança dos envolvidos de forma a que não ocorram acidentes (Mohammed, 2022).

O sucesso da Gestão de Projeto dá-se quando o projeto é terminado dentro do prazo definido, do orçamento estipulado e de acordo com as especificações de qualidade pedidas; está-se perante uma ausência ou minimização de litígios ou de ações judiciais; as partes envolvidas e os membros da equipa beneficiam e ficam satisfeitos com o resultado do projeto; há uma taxa de acidentes baixa; e há rentabilidade. No que diz respeito ao sucesso do projeto, este dá-se quando o utilizador fica satisfeito; há sustentabilidade e impacto ambiental positivo; é possível utilizar ou comercializar o produto/serviço que foi realizado; vai ao encontro do propósito e responde às necessidades; possui vantagem competitiva; há reconhecimento do projeto; e há segurança do mesmo (Mohammed, 2022).

Para Meyer & Torres (2019) os potenciais fatores de sucesso para uma boa Gestão de Projeto são uma boa comunicação e gestão das partes interessadas; disponibilidade de recursos suficientes para a execução do projeto; formulação de objetivos claros; experiência do gestor de projetos, com conhecimentos gerais de gestão de projetos, e com a temática em que o projeto se insere; experiência dos elementos da equipa com trabalho de projetos; organização da equipa, tanto externa como interna; apoio do patrocinador do projeto e da gestão de topo; e utilização de metodologias adequadas à gestão de projetos (Meyer & Torres, 2019).

Segundo o Project Management Institute (2021) existem quatro valores pelos quais é necessário basear a Gestão de Projetos: a responsabilidade, o respeito, a justiça e a honestidade. Para além disso, foram implementados doze princípios que vão de encontro com os valores mencionados: ser um administrador diligente, respeitoso e atencioso; criar um ambiente de colaboração na equipa de projeto; interagir eficazmente com as partes interessadas; concentrar-se no valor; reconhecer, avaliar e responder às interações do sistema; demonstrar comportamentos de liderança; adaptar-se com base no contexto; integrar a qualidade nos processos e resultados; navegar na complexidade; otimizar as respostas aos riscos; ser flexível e resiliente; e permitir a mudança para alcançar o estado futuro previsto (Project Management Institute, 2021).

Na Tabela abaixo representada, é possível verificar os fatores críticos de sucesso, de forma sintetizada, mencionados anteriormente.

Tabela 1: Fatores críticos de sucesso para uma boa Gestão de Projetos (Hobbs, 2009; Meyer & Torres, 2019; Mohammed, 2022; Oliveira et al., 2018; Project Management Institute, 2021; Riesener et al., 2023)

Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto	Disponibilidade e gestão dos recursos	Número limitado de projetos a serem realizados ao mesmo tempo	Flexibilidade
Ferramentas, técnicas e métodos, aquando da tomada de decisão	Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios	Definição dos objetivos de forma clara	Canais de comunicação
Competências e experiência da equipa	Envolvimento, comunicação e gestão das partes interessadas	Identificar e monitorizar os riscos	Gestão dos processos
Resolução de problemas e imprevistos, que possam surgir	Custo (estimar o orçamento esperado para o projeto)	Tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina)	Qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar)
Financiamento e apoio financeiro	Fatores ambientais e políticos	Inovação/criatividade	Feedback das partes envolvidas
Rentabilidade do projeto	Satisfação do cliente	Segurança dos envolvidos	Organização da equipa

3. Metodologia

O seguinte capítulo foca-se nos objetivos de estudo. Serão delineadas hipóteses e variáveis adequadas, por forma a dar resposta às perguntas de investigação. Proceder-se-á também à definição da metodologia de investigação a utilizar no presente relatório, assim como a análise dos dados recolhidos.

3.1. Objetivo de estudo

O objetivo deste relatório passa por entender quais são os fatores críticos de sucesso na Gestão de Projetos, mais concretamente, nas Incubadoras. Entender quais os fatores que são determinantes e relevantes para uma boa Gestão de Projetos e averiguar se estes fatores diferem das Incubadoras para as empresas/organizações tradicionais.

3.2. Perguntas de investigação

Foram estipuladas duas questões de investigação para conseguir ir de encontro ao objetivo de estudo:

- 1- Quais são os fatores críticos de sucesso para proceder a uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras?
- 2- Para uma boa Gestão de Projetos, os fatores críticos de sucesso são os mesmos, tanto para empresas tradicionais como para Incubadoras?

3.3. Caracterização da população e amostra

A população alvo do presente relatório são as Incubadoras existentes em Portugal. Quanto à amostra, esta é constituída por 24 Incubadoras.

3.4. Hipóteses e variáveis

As hipóteses traduzem-se numa suposição, conjetura, proposição que se pretende atestar, independentemente de estas serem verdadeiras ou falsas. Para isso é necessário recorrer a testes de hipóteses. “O teste de hipótese tem como objetivo verificar, com base na amostra de uma população (p), a aceitação ou rejeição da hipótese (H), cuja regra geral de decisão é chamada de hipótese nula (H_0). Ou seja: H_0 representa a hipótese a ser testada. Qualquer

outra hipótese que se contrapõe (complemento) à H_0 é chamada de hipótese alternativa (H_A ou H_1)” (Aguado, 2023).

Tabela 2: Hipóteses

Hipóteses Nulas (H_0)	Hipóteses Alternativas (H_1)
H_{0a} : As capacidades e conhecimentos dos gestores são tão importantes como as ferramentas e técnicas (=).	H_{1a} : As capacidades e conhecimentos dos gestores são mais importantes do que as ferramentas e técnicas (>).
H_{0b} : Existe correlação entre as competências, aptidões e liderança do gestor de projeto e o planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios (=).	H_{1b} : Não existe correlação entre as competências, aptidões e liderança do gestor de projeto e o planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios (\neq).
H_{0c} : Existe correlação entre o custo (estimar o orçamento esperado para o projeto) e o tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina) (=).	H_{1c} : Não existe correlação entre o custo (estimar o orçamento esperado para o projeto) e o tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina) (\neq).
H_{0d} : Existe correlação entre o custo (estimar o orçamento esperado para o projeto) e a qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar) (=).	H_{1d} : Não existe correlação entre o custo (estimar o orçamento esperado para o projeto) e a qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar) (\neq).
H_{0e} : Existe correlação entre o tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina) e a qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar) (=).	H_{1e} : Não existe correlação entre o tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina) e a qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar) (\neq).

As **variáveis** que serão utilizadas no estudo do presente relatório, encontram-se expostas na Tabela 1, representada no Capítulo anterior.

3.5.Método de investigação

Segundo Tan (2022) a metodologia de investigação é um conjunto de etapas lógicas que vão desde a formulação de um problema de investigação até à obtenção de uma conclusão, estabelecendo assim, a ligação entre a teoria e as provas, incluindo a utilização de normas acordadas para manter o rigor.

Tan (2022) afirma que os métodos são formas de recolher, processar e analisar dados. Por norma, este processo é dividido em quatro partes: planeamento, recolha, processamento e análise. Na fase do planeamento decide-se quais os métodos adequados para a recolha de dados. Estes dados, podem ser recolhidos através de observações, entrevistas, questionários, simulações ou registos do passado, sendo depois processados e organizados de forma a poderem ser analisados, posteriormente, através de técnicas qualitativas ou quantitativas (Tan, 2022).

O estudo de caso é utilizado para contribuir para o conhecimento dos fenómenos individuais, de grupo, organizacionais, sociais, políticos, entre outros. Este tipo de método de investigação é usado em diversas áreas, como é o caso, por exemplo, da psicologia, sociologia, ciência, política, negócios e economia (Yin, 2009).

A investigação quantitativa baseia-se na recolha de dados, de forma que estes sejam fáceis de quantificar, permitindo a análise estatística. A investigação qualitativa assenta na recolha dos dados que devem ser analisados, através da utilização de um julgamento informado, para identificar os temas principais e secundários expressos pelos participantes (Patten & Newhart, 2017).

“As relações que a análise estatística pode identificar são de dois tipos: as relações descritivas ou relações correlacionais e as relações experimentais ou causais.” (Silvestre, 2007, p.9).

3.6.Método de recolha de dados

Para o desenvolvimento do estudo do seguinte relatório, como método de recolha de dados, foi realizado um inquérito/questionário (dados primários) com questões abertas e fechadas pertinentes, para conseguir obter resposta às questões estipuladas, de forma a entender quais são os fatores críticos de sucesso para uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras portuguesas. Quanto à segunda questão de investigação, proceder-se-á à comparação entre um estudo efetuado por outro autor sobre quais os fatores críticos de sucesso para uma boa Gestão de Projetos em empresas e os dados recolhidos através do questionário direcionado às Incubadoras de Portugal, com o intuito de ver se esses fatores apresentam o mesmo peso de importância.

Um inquérito pode ser utilizado em estudos descritivos, interpretativos ou casuais. Nos estudos descritivos, um inquérito utiliza uma amostra para obter características gerais da população-alvo. Os investigadores também podem solicitar aos inquiridos os seus pontos de vista, preferências ou razões (causas) para as suas ações. No entanto, os inquéritos são menos adequados para identificar causas através de mecanismos. Os inquéritos são populares, porque constituem uma forma rápida e eficiente de obter respostas gerais com base numa amostra antes de a generalizar à população. Os pontos fracos dos inquéritos incluem possíveis enviesamentos do investigador, da amostragem e da resposta. Também são menos apropriados se forem necessárias respostas pormenorizadas (Tan, 2022).

3.7. Estrutura do questionário

Silvestre (2007, p.13) afirma que as “fontes mais importantes de obtenção de informação são as sondagens ou inquéritos.”. Neste caso, elaborou-se um questionário dirigido ao universo em estudo (totalidade das Incubadoras em Portugal). A amostra obtida permite investigar as questões de investigação (Silvestre, 2007)

“Este meio de obtenção de dados tem a vantagem de poder ser controlado pelo investigador quer no tipo de dados de que necessita quer nos métodos de seleção das unidades estatísticas.” (Silvestre, 2007, p.13).

Questão 1: Uma vez que se pretende averiguar os fatores críticos de sucesso para uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras é fundamental ter uma questão direcionada para o público-alvo. Para o efeito é essencial definir qual a população a estudar (Incubadoras). No final, com as respostas recolhidas ter-se-á a amostra (número de Incubadoras que responderam ao questionário). “Uma população é qualquer colecção de entidades bem definidas, ou seja, os elementos ou membros da população estão bem identificados.”. (Silvestre, 2007, p.5) “Uma amostra é um subconjunto ou uma parte da população. As amostras são muito importantes na análise estatística, uma vez que, por razões económicas ou restrições de natureza física, não é conveniente ou não é possível observar todos os elementos de uma dada população.” (Silvestre, 2007, p.6).

Questão 2: Através da Revisão de Literatura executada no capítulo anterior, foram definidas as variáveis a serem utilizadas no presente estudo, para tal foram tidos em conta vários artigos elaborados por diversos autores. Estas variáveis estão sintetizadas na Tabela 1. Para averiguar a importância destas variáveis recorreu-se à escala de Likert.

“Na escala de Likert, trabalha-se com a premissa de que a atitude do sujeito remete às crenças sobre o objeto em estudo e aos valores ligados a esse objeto. Essas escalas são confiáveis e simples de construir, pois permitem obter informações sobre o grau dos anseios dos respondentes. Na escala, os sujeitos de pesquisa respondem se concordam ou não com as afirmações e informam o grau de concordância ou discordância com cada item, sendo que é atribuído um número a cada resposta relacionada à atitude do respondente sobre cada afirmação. A soma das pontuações obtidas para cada afirmação é oferecida pela pontuação geral da atitude de cada sujeito de pesquisa.” (Perovano, 2016, p.282).

Para Sampieri et al. (2013) a escala de Likert deve conter um número ímpar de categorias, de preferência cinco categorias de escala. O número de categorias tem de ser sempre o mesmo em todas as afirmações, assim como a ordem de apresentação das opções das categorias deverá ser igual para todas as afirmações, isto é, por exemplo, 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente, sendo replicado ao longo de todas as afirmações do questionário (Sampieri et al., 2013).

Questão 3: De acordo com a Revisão de Literatura efetuada, foi elaborada a questão 3, de forma a entender e perceber qual das variáveis o inquirido valorizava e considerava mais importante para que ocorresse uma boa Gestão de Projetos, uma vez que existem vários fatores referentes ao gestor, assim como às técnicas e ferramentas que este utiliza. Sendo que é necessário haver um equilíbrio entre estas duas variáveis como afirma o Project Management Institute (2008).

Questões 4 a 12: Foram elaboradas as referidas questões, com o intuito de conhecer e caracterizar os inquiridos, tal como o perfil das Incubadora em que estes estão inseridos.

O questionário enviado às Incubadoras situadas em território português, encontra-se no Anexo A.

4. Análise dos resultados

Este capítulo tem como objetivo obter resposta às questões e hipóteses colocadas no capítulo anterior, com o auxílio de algumas ferramentas e técnicas. Para o efeito será utilizado o SPSS e proceder-se-á a uma comparação entre os resultados obtidos numa pesquisa mencionada na revisão de literatura e os resultados alcançados através do questionário.

4.1. Estatística Descritiva

Após a recolha dos dados, através do questionário realizado, estes serão transferidos para o SPSS, onde serão tratados. As variáveis serão definidas corretamente, como é o caso do tipo, rótulo, valores e medida.

De seguida realizar-se-á uma análise e um estudo aos dados adquiridos, podendo assim retirar conclusões pertinentes, de forma a atingir resposta às questões de investigação. Para o efeito, os resultados serão sintetizados através de estatística descritiva e métodos gráficos fornecendo uma descrição e interpretação dos resultados. A estatística descritiva “é constituída pelo conjunto de métodos destinados à organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos ou sumários.” (Silvestre, 2007, pp.3-4).

4.1.1. Dados Demográficos

Primeiramente, foi averiguada a população da amostra através da questão direcionada, uma vez que o foco são as Incubadoras. Numa população com cerca de 120 Incubadoras, conta-se apenas com uma amostra de 24.

Tabela 3: Incubadoras

É uma Incubadora?

	N	%
Sim	24	100,0%

Das 24 respostas obtidas foi possível averiguar o seguinte número de colaboradores nas Incubadoras, representado abaixo no Gráfico 1.

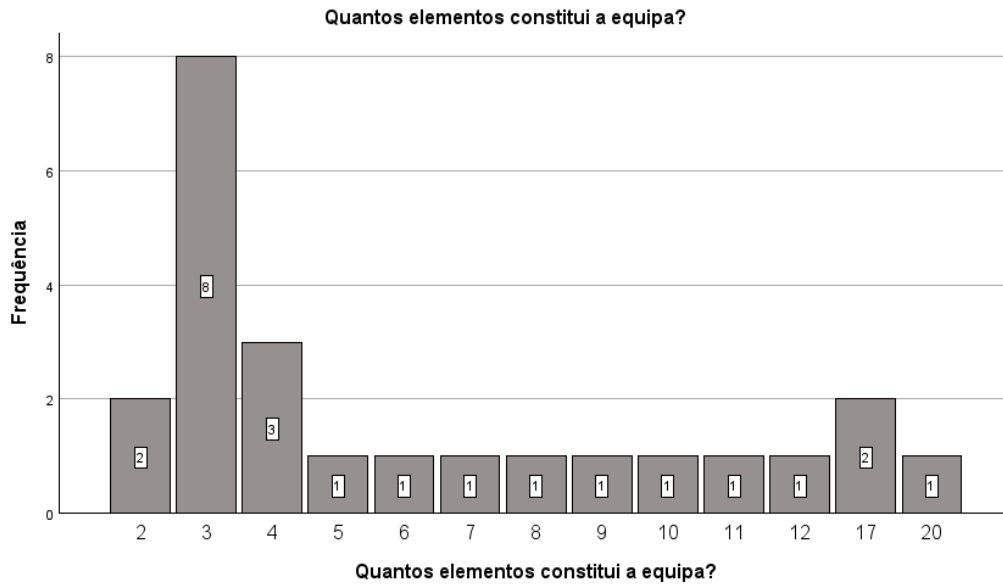


Gráfico 1: Número de colaboradores

É possível constatar uma disparidade do número de colaboradores nas Incubadoras, verificando uma predominância em 3 colaboradores. No geral, as Incubadoras possuem poucos colaboradores, no entanto, há apenas 3 Incubadoras com mais de 15 colaboradores.

No que diz respeito ao número de colaboradores que estão alocados aos Projetos foi possível averiguar o seguinte:

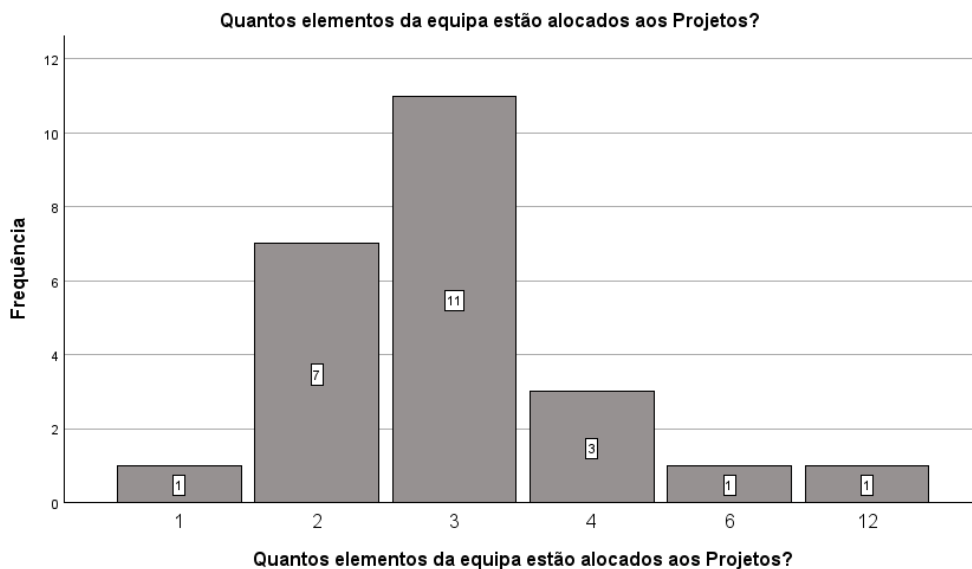


Gráfico 2: Número de colaboradores alocados aos Projetos

Algumas das Incubadoras utilizam todos os seus Recursos Humanos no departamento dos projetos, enquanto outras, usam apenas uma parte da equipa. Para verificar quantas das Incubadoras recorrem a todos os colaboradores nos seus projetos, foi realizada uma condição no SPSS, criando assim, uma nova variável. Através dessa condição é possível verificar que 9 Incubadoras (37,5%) recorrem a todos os elementos da equipa para executar os Projetos, como exposto na Tabela 4.

Tabela 4: Número de colaboradores igual ao número de elementos alocados aos Projetos

		Recursos_Humanos_dispendidos			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	9	37,5	100,0	100,0
Omisso	Sistema	15	62,5		
Total		24	100,0		

Tabela 5: Identificação do número de colaboradores com igual número de elementos alocados aos Projetos

Tabulação cruzada Quantos elementos constitui a equipa? * Recursos_Humanos_dispendidos

Contagem

		Recursos_Humanos_dispendidos	
		1,00	Total
Quantos elementos constitui a equipa?	2	1	1
	3	7	7
	4	1	1
Total		9	9

Através da Tabela 5, acima representada, e com o auxílio do Gráfico 1, é possível afirmar que, na sua maioria, o número de colaboradores e o número de elementos que pertencem à área dos Projetos é a mesma nas Incubadoras com reduzido número de colaboradores.

No que diz respeito ao perfil da Incubadora questionou-se o ano de fundação da mesma e a sua Localização, obtendo os seguintes resultados:



Gráfico 3: Ano de fundação da Incubadora

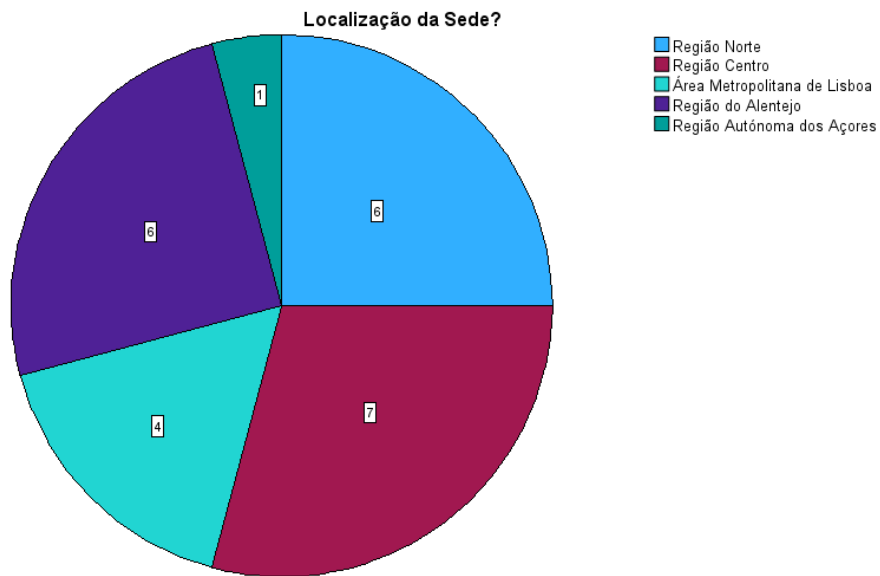


Gráfico 4: Localização da Sede

No que diz respeito ao ano de fundação é possível verificar, através do Gráfico 3, que há uma diversidade de respostas, sendo que a Incubadora mais antiga é de 1987 e a mais recente iniciou a sua atividade no ano passado, 2023. Quanto à Localização das Incubadoras, estas encontram-se dispersas pelo território português, como demonstrado no Gráfico 4.

Foi também questionado qual o grau de escolaridade que o inquirido possui, a respetiva área de formação e o cargo que exerce na Incubadora. Segue-se o perfil dos 24 inquiridos:



Gráfico 5: Grau de escolaridade do inquirido

No Gráfico 5 é possível averiguar que a esmagadora maioria dos inquiridos possui o Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado, Doutoramento).

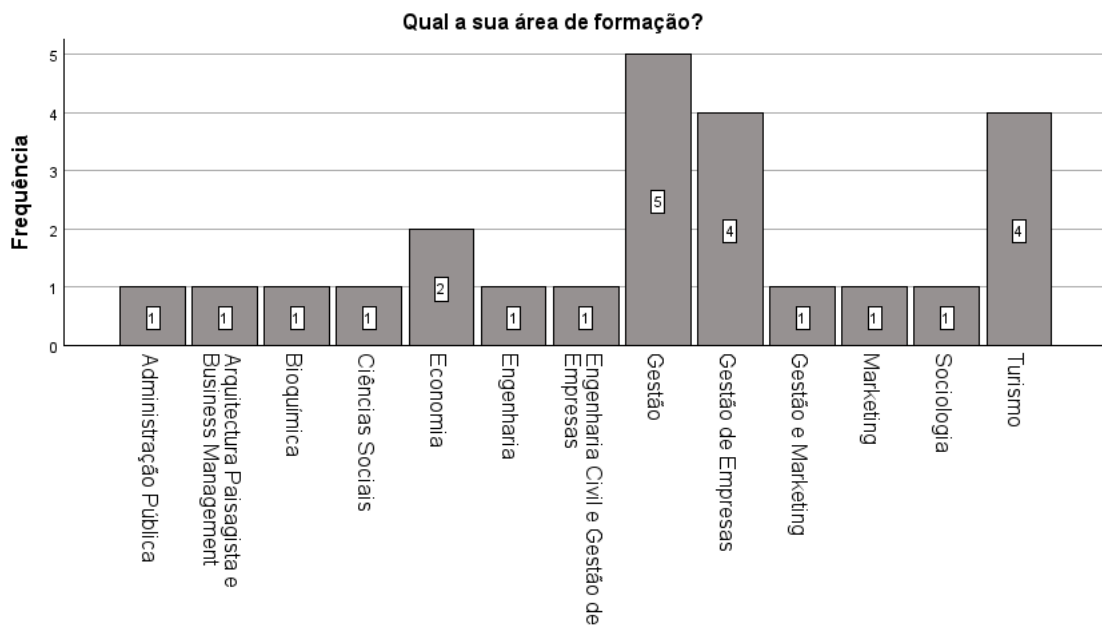


Gráfico 6: Área de formação do inquirido

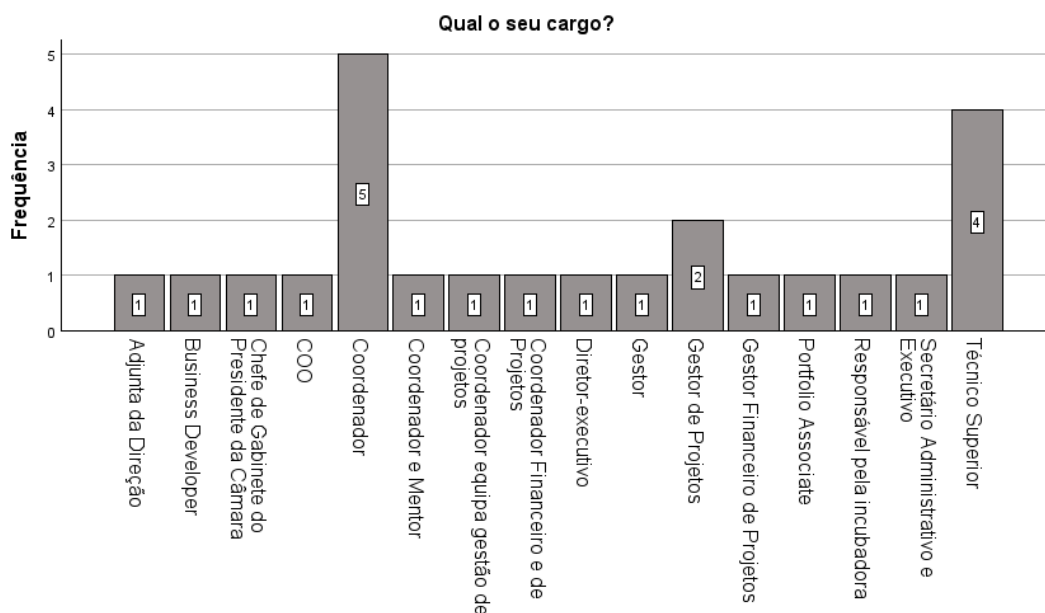


Gráfico 7: Cargo desempenhado

Os inquiridos possuem diferentes áreas de formação, assim como no cargo. Sendo que há um maior número de respostas no que diz respeito à área de Gestão (Gestão, Gestão de Empresas, Gestão e Marketing, Business Management), representado no Gráfico 6. No Gráfico 7 está exposto o cargo que os inquiridos desenvolvem na Incubadora. O cargo com maior número de respostas é o de Coordenador (Coordenador, Coordenador e Mentor, Coordenador da equipa de Gestão de Projetos, Coordenador Financeiro e de Projetos).

4.2. Fatores críticos de sucesso da Gestão de Projetos

Aos inquiridos foi questionado sobre a importância de 24 variáveis referentes aos Fatores Críticos de Sucesso para uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras, visto que, esta variava numa escala de 1 a 5. Tendo em conta que 1 correspondia a “Nada Importante/Sem Importância” e 5 a “Extremamente Importante”.

No que diz respeito à primeira questão de investigação: **“Quais são os fatores críticos de sucesso para proceder a uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras?”** foram recolhidas as seguintes respostas, abaixo apresentadas. Para tal, recorreu-se à média das variáveis, de forma a entender quais eram as mais importantes, de acordo com a opinião dos inquiridos.

Tabela 6: Média das variáveis referentes aos fatores críticos de sucesso

Variáveis - Fatores Críticos de Sucesso	
	Média
Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto	4,375
Disponibilidade e gestão dos recursos	4,250
Número limitado de projetos a serem realizados ao mesmo tempo	3,375
Flexibilidade	4,167
Ferramentas, técnicas e métodos aquando da tomada de decisão	4,042
Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios	4,167
Definição dos objetivos de forma clara	4,375
Canais de comunicação	4,083
Competências e experiência da equipa	4,083
Envolvimento, comunicação e gestão das partes interessadas	4,417
Identificar e monitorizar os riscos	4,042
Gestão dos processos	4,000
Resolução de problemas e imprevistos que possam surgir	4,417
Custo (estimar o orçamento esperado para o projeto)	4,250
Tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina)	4,000
Qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar)	4,000
Financiamento e apoio financeiro	4,042
Fatores ambientais e políticos	3,292
Inovação/criatividade	3,625
Feedback das partes envolvidas	3,917
Rentabilidade do projeto	4,042
Satisfação do cliente	4,542
Segurança dos envolvidos	3,583
Organização da equipa	4,292

Tendo em conta a escala de Likert, utilizada no questionário, é possível averiguar através da Tabela acima representada, que a satisfação do cliente é “Extremamente Importante” (5), visto que, $4,542 \approx 5$. No que diz respeito aos fatores ambientais e políticos, com uma média de 3,292 e o número limitado de projetos a serem realizados ao mesmo tempo, com 3,375, foram considerados “Importante” (3). Quanto aos restantes fatores/variáveis estes foram considerados como “Muito Importante” (4) pelos inquiridos.

De acordo com a Tabela 6, elaborada no SPSS, é possível verificar que o *top 5* dos fatores críticos, segundo as 24 Incubadoras, são os seguintes: a “Satisfação do cliente”, com média de 4,542, o “Envolvimento, comunicação e gestão das partes interessadas”, a “Resolução de problemas e imprevistos que possam surgir”, ambas com uma média de 4,417, as “Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto” e a “Definição dos objetivos de forma clara”, que contam com uma média de 4,375.

Os fatores que os inquiridos acharam menos importante são: “Fatores ambientais e políticos”, com uma média de 3,292, “Número limitado de projetos a serem realizados ao mesmo tempo”, com 3,375, “Segurança dos envolvidos”, com 3,583, “Inovação/criatividade”, com 3,625 e “Feedback das partes envolvidas”, com 3,917. Apesar de serem os fatores com médias mais baixas são considerados importantes para uma boa execução de Gestão de Projetos.

Foi feita uma questão sobre o que achavam ser mais importante para alcançar uma boa Gestão de Projetos: se o Gestor ou se as ferramentas/técnicas.

Tabela 7: Gestor vs Ferramentas/técnicas

O que é mais importante para atingir uma boa gestão de projetos?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Gestor	17	70,8	70,8	70,8
	Ferramentas/técnicas	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

A maioria dos inquiridos (70,8%) respondeu que o mais importante para atingir uma boa Gestão de Projetos era o Gestor, isto é, as suas competências, aptidões, capacidade de liderança, disponibilidade, entre outros fatores, em vez das ferramentas/técnicas (planeamento, monitorização, controlo, escopo, realização de relatórios, ...), contando apenas com 29,2% das respostas.

Quanto à questão se o gestor/responsável do projeto é sempre o mesmo, independentemente do projeto obteve-se o seguinte conjunto de respostas:

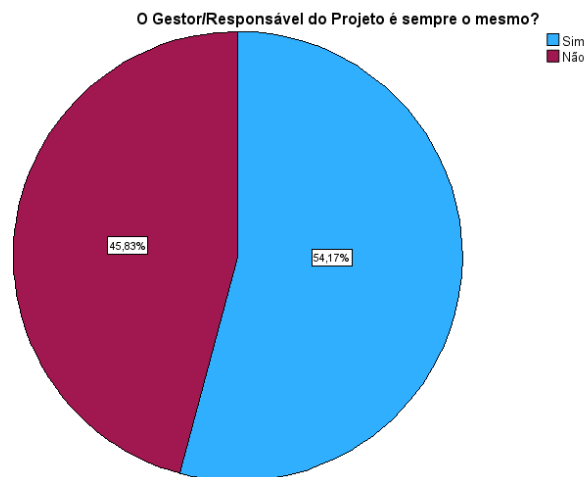


Gráfico 8: Gestor/Responsável do Projeto

Dos 24 inquiridos, 13 afirmaram que o gestor/responsável de projetos é sempre o mesmo, o que traduz em 54,17% das respostas, enquanto os restantes 11 (45,83%) responderam que não.

De seguida apresenta-se o Gráfico 9, onde é exposta a análise relativa à questão dos rendimentos. Como é possível averiguar, 10 dos inquiridos responderam que os rendimentos provinham maioritariamente dos projetos, o que traduz em 41,67% das respostas, e as restantes 14 respostas (58,33%) afirmaram que não.

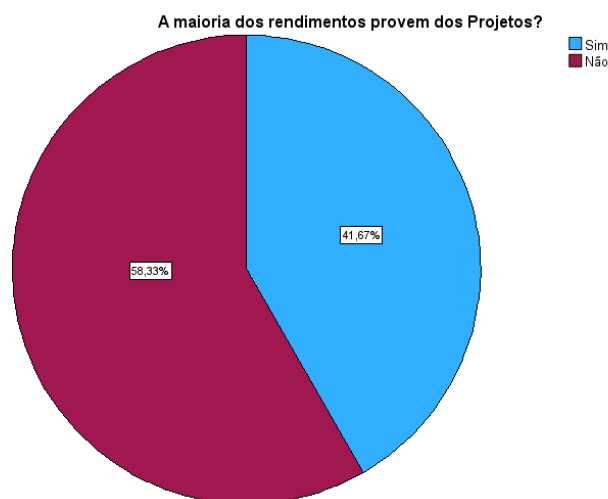


Gráfico 9: Rendimentos provém maioritariamente dos projetos

As Incubadoras cuja fonte de rendimento surge maioritariamente através dos projetos necessita de apostar numa boa e forte Gestão de Projetos.

4.3. Incubadoras vs. Empresas tradicionais

Neste capítulo será realizado um estudo comparativo de forma a obter resposta à segunda questão de investigação: **“Para uma boa Gestão de Projetos, os fatores críticos de sucesso são os mesmos, tanto para empresas tradicionais como para Incubadoras?”**. Os resultados apurados previamente serão confrontados e comparados com os resultados obtidos noutra estudo direcionado a empresas.

Como já foi analisado e mencionado anteriormente, as variáveis mais importantes, de acordo com os inquiridos, para as Incubadoras são: a “Satisfação do cliente”, o “Envolvimento, comunicação e gestão das partes interessadas”, a “Resolução de problemas e imprevistos que possam surgir”, as “Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto” e a “Definição dos objetivos de forma clara”.

De acordo com Meyer & Torres (2019) os fatores críticos de sucesso mais importantes, por ordem, de acordo com o seu estudo, são a boa comunicação e gestão das partes interessadas; formulação de objetivos claros; apoio do patrocinador do projeto e da gestão de topo; organização da equipa interna; organização da equipa externa; disponibilidade de recursos suficientes para a execução do projeto; utilização de metodologias adequadas à gestão de projetos; experiência do gestor de projetos com a temática que o projeto se insere;

experiência do gestor de projetos com conhecimentos gerais de gestão de projetos; e, por fim, experiência dos elementos da equipa com trabalho de projetos.

Será apenas feita a comparação entre a importância dos fatores comuns aos dois estudos.

Tabela 8: Fatores críticos de sucesso em comum

	Média
Definir os objetivos de forma clara	4,375
Envolvimento, comunicação e gestão das partes interessadas	4,417
Financiamento e apoio financeiro	4,042
Organização da equipa	4,292
Disponibilidade e gestão dos recursos	4,250
Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios	4,167
Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto	4,375
Competências e experiência da equipa	4,083

Comparando as variáveis comuns aos dois estudos é possível averiguar que o “Envolvimento, comunicação e gestão das partes interessadas”, é o fator mais importante, contando com uma média de 4,417, de seguida, com 4,375 tem-se as “Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto”, assim como, “Definição dos objetivos de forma clara”, segue-se com a “Organização da equipa”, com 4,292, “Disponibilidade e gestão dos recursos”, com 4,250, prossegue-se com o “Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios”, com 4,167, passando para as “Competências e experiência da equipa”, com 4,083 e, por fim, com 4,042 de média, o “Financiamento e apoio financeiro”.

Com os dados restringidos do presente estudo e com os dados do estudo realizado por Meyer & Torres (2019) é possível constatar que o nível de importância dado a estes fatores específicos varia das Incubadoras para as empresas. Contudo, tanto nas empresas como nas Incubadoras estes fatores são importantes para proceder a uma boa Gestão de Projetos.

4.4. Testes de Hipóteses e Análise de correlações

Proceder-se-á de seguida aos Testes de Hipóteses e à Análise de Correlações que foram definidas na “Metodologia”.

Para todos os testes de hipóteses será usada uma significância estatística de 5% ($\alpha = 5\%$).

“As hipóteses é o primeiro item a ser formulado dentro de um teste estatístico, estas constituem qualquer afirmação a ser testada ou verificada, e na área estatística são classificadas em hipóteses nula e hipóteses alternativa.” (Castañeda, 2016, p.1).

“No âmbito paramétrico usa-se as estatísticas: t student (amostras pequenas), Z (amostras grandes), ANOVA. No âmbito Não Paramétrico os dados são livres de parâmetros, de escores padrão e de distribuição (como média ou ter uma distribuição conhecida para os dados) e existem uma variedade de testes que tem seus equivalentes na estatística Não Paramétrica.” (Castañeda, 2016, p.2).

“Quando o p-valor é menor do que α , concluímos que não há evidência suficiente para aceitar H_0 . Caso contrário se o p-valor for maior que α , concluímos que não há evidência suficiente para rejeitar H_0 .” (Castañeda, 2016, p.4).

A análise de correlação testa o grau de relação, através de um índice que averigua a variação conjunta das variáveis em causa (Rodrigues, 2015).

4.4.1. Gestor vs. Ferramentas/técnicas

H_{0a} : As capacidades e conhecimentos dos gestores são tão importantes como as ferramentas e técnicas (=). vs. H_{1a} : As capacidades e conhecimentos dos gestores são mais importantes do que as ferramentas e técnicas (>).

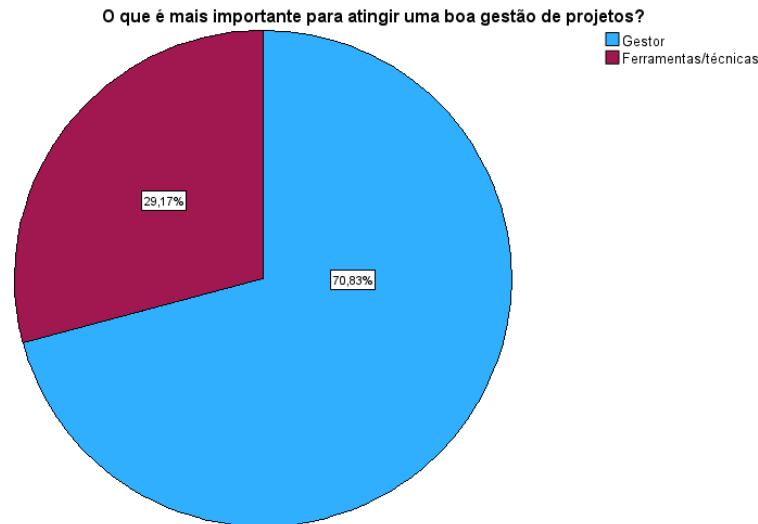


Gráfico 10: Gestor vs. Ferramentas/técnicas

Os inquiridos afirmam que é mais importante as competências e aptidões dos Gestores para alcançar uma boa Gestão de Projetos, contando com 17 respostas (70,83%), em vez das Ferramentas/técnicas, obtendo 7 respostas (29,17%).

De seguida será realizado o teste de Normalidade:

Tabela 9: Teste de Normalidade Gestor vs Ferramentas/técnicas

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
O que é mais importante para atingir uma boa gestão de projetos?	,443	24	<,001	,573	24	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Através do teste de normalidade realizado é possível verificar que a seguinte variável não apresenta uma Distribuição Normal logo, recorrer-se-á a um teste de hipóteses não paramétrico binomial.

Para tal, será necessário alterar o teste de hipóteses: $H_{0a'}$: 65% dos inquiridos acha que as capacidades e conhecimentos dos gestores são mais importantes do que as ferramentas e técnicas. vs. $H_{1a'}$: 65% dos inquiridos não acha que as capacidades e conhecimentos dos gestores são mais importantes do que as ferramentas e técnicas.

$H_{0a'}$: $p = 0,65$ vs. $H_{1a'}$: $p \neq 0,65$

De seguida será realizado o teste não paramétrico binomial:

Tabela 10: Teste de Hipótese Gestor vs. Ferramentas/técnicas

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	As categorias definidas por O que é mais importante para atingir uma boa gestão de projetos? = (Gestor) e (Ferramentas/técnicas) ocorrem com as probabilidades , 650 e ,350.	Teste binomial de uma amostra	,358 ^c	Retar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.
b. A significância assintótica é exibida.
c. A exata significância é exibida para este teste.

Uma vez que se trata de um teste bilateral ($H_{0a}: p = 0,65$ vs. $H_{1a}: p \neq 0,65$) e foi usada uma percentagem diferente de 50, tem de se proceder ao tratamento de p-value, passando este a ser: $p\text{-value} = 0,358 * 2 = 0,716$

De acordo com o Teste de Hipótese realizado, não se deve rejeitar a hipótese nula ($H_{0a}: p = 0,65$), uma vez que, $p\text{-value} = 0,716 > \alpha = 0,05$, isto é, há evidência estatística suficiente (ao nível de 5%) para afirmar que 65% dos inquiridos acha que as capacidades e conhecimentos dos gestores são mais importantes do que as ferramentas e técnicas. Com esta percentagem (65%) é possível constatar que o gestor tem um maior peso que as ferramentas para uma boa Gestão dos Projetos, segundo os inquiridos.

Como $65\% > 50\%$, e no teste $H_{0a}: p = 0,65$ vs. $H_{1a}: p \neq 0,65$ chegou-se à conclusão de que o gestor tem um maior peso que as ferramentas para uma boa Gestão dos Projetos. Pode-se afirmar também, que o gestor é mais importante que as ferramentas/técnicas para atingir uma boa Gestão de Projetos, logo rejeita-se H_{0a} .

4.4.2. Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto vs. Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios

H_{0b} : Existe correlação entre as competências/aptidões e liderança do gestor de projeto e o planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios (=). vs. H_{1b} : Não existe correlação entre as competências/aptidões e liderança do gestor de projeto e o planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios (\neq).

Tabela 11: Teste de Normalidade Competências, aptidões e liderança do gestor de projeto vs. Planejamento, monitorização, controlo e realização de relatórios

	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto	,310	24	<,001	,761	24	<,001
Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios	,263	24	<,001	,789	24	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Através do teste de normalidade realizado é possível verificar que as seguintes variáveis não apresentam uma Distribuição Normal, logo recorrer-se-á a um teste de correlações não paramétrico de Spearman.

Tabela 12: Correlações Competências, aptidões e liderança do gestor de projeto vs. Planejamento, monitorização, controlo e realização de relatórios

		Correlações		
			Competências/ aptidões e liderança do gestor de projeto	Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios
rô de Spearman	Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto	Coefficiente de Correlação	1,000	,272
		Sig. (2 extremidades)	.	,198
		N	24	24
	Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios	Coefficiente de Correlação	,272	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,198	.
		N	24	24

A correlação entre as competências/aptidões e liderança do gestor de projeto e o planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios é positiva e moderada ($\rho = 0,272 \approx 0,3$). Não se rejeita a hipótese nula (H_{0b}), uma vez que, $p\text{-value} = 0,198 > \alpha = 0,05$, isto é, há evidência estatística suficiente (ao nível de 5%) para afirmar que existe correlação entre as duas variáveis.

4.4.3. Tempo vs. Custo vs. Qualidade

À medida que os gestores de projeto avaliam os recursos, materiais e equipamentos, e as necessidades de instalações; o tempo, o custo e a qualidade são os três grandes itens que devem considerar não só na seleção, mas também na gestão de todos os recursos ao longo do ciclo de vida do projeto. Estes três fatores garantem que um projeto é concluído dentro do prazo, dentro do orçamento e dentro das expectativas do cliente, alcançando assim, a sua

satisfação. Um aspecto importante da gestão do tempo, do custo e da qualidade das atividades de trabalho do projeto é a interligação destes três elementos (Wilson, 2015).

A restrição tripla (tempo, custo e qualidade) impõe um dilema à gestão do projeto. Qualquer alteração de um dos elementos coloca em causa os restantes (um ou dois), o que introduz restrições que o gestor do projeto deve gerir. Na maioria dos casos, o gestor de projeto tem de considerar alguma forma de mudança, e considerar e gerir as mudanças que serão necessárias. Não só o gestor de projeto tem de gerir cada componente da restrição tripla, como também tem de avaliar quaisquer alterações a um deles e a forma como isso afeta os outros dois. Deve também compreender as alterações que podem ser permitidas ou os elementos da restrição tripla que não podem ser alterados (Wilson, 2015).

H_{0c} : Existe correlação entre o custo (estimar o orçamento esperado para o projeto) e o tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina) (=). vs. H_{1c} : Não existe correlação entre o custo (estimar o orçamento esperado para o projeto) e o tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina) (\neq).

H_{0d} : Existe correlação entre o custo (estimar o orçamento esperado para o projeto) e a qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar) (=). vs. H_{1d} : Não existe correlação entre o custo (estimar o orçamento esperado para o projeto) e a qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar) (\neq).

H_{0e} : Existe correlação entre o tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina) e a qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar) (=). vs. H_{1e} : Não existe correlação entre o tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina) e a qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar) (\neq).

Tabela 13: Teste de Normalidade Tempo vs. Custo vs. Qualidade

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Custo (estimar o orçamento esperado para o projeto)	,389	24	<,001	,700	24	<,001
Tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina)	,250	24	<,001	,813	24	<,001
Qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar)	,292	24	<,001	,796	24	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Através do teste de normalidade realizado é possível verificar que as seguintes variáveis não apresentam uma Distribuição Normal, logo recorrer-se-á a um teste de correlações não paramétrico de Spearman.

Tabela 14: Correlações Tempo vs. Custo vs. Qualidade

Correlações					
			Custo (estimar o orçamento esperado para o projeto)	Tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina)	Qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar)
rô de Spearman	Custo (estimar o orçamento esperado para o projeto)	Coefficiente de Correlação	1,000	,356	,486*
		Sig. (2 extremidades)	.	,088	,016
		N	24	24	24
	Tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina)	Coefficiente de Correlação	,356	1,000	,639**
		Sig. (2 extremidades)	,088	.	<,001
		N	24	24	24
	Qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar)	Coefficiente de Correlação	,486*	,639**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,016	<,001	.
		N	24	24	24

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A correlação entre o custo e o tempo é positiva e forte ($\rho = 0,356 > 0,3$). Não se rejeita a hipótese nula (H_{0c}), uma vez que, $p\text{-value} = 0,088 > \alpha = 0,05$, isto é, há evidência estatística suficiente (ao nível de 5%) para afirmar que existe correlação entre estas duas variáveis.

No que diz respeito à variável custo e qualidade a correlação é, também, positiva e forte ($\rho = 0,486 > 0,3$). Rejeita-se a hipótese nula (H_{0d}), uma vez que, $p\text{-value} = 0,016 < \alpha = 0,05$, isto é, há evidência estatística suficiente (ao nível de 5%) para afirmar que não existe correlação entre estas duas variáveis.

Quanto à correlação entre as variáveis tempo e qualidade, esta é positiva e forte ($\rho = 0,639 > 0,3$). Rejeita-se a hipótese nula (H_{0e}), uma vez que, $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$, isto é, há evidência estatística suficiente (ao nível de 5%) para afirmar que não existe correlação entre estas duas variáveis.

Como é possível averiguar através da Tabela 15, representada abaixo, os inquiridos dão uma maior importância, ligeira, ao fator/variável custo, em relação, ao tempo e qualidade, sendo que, é de notar, que ambas as variáveis (tempo e qualidade) também estão com um elevado grau de importância.

Tabela 15: Custo vs. Tempo vs. Qualidade

	Média
Custo (estimar o orçamento esperado para o projeto)	4,250
Tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina)	4,000
Qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar)	4,000

4.5. Conclusões ao estudo

O presente estudo tem como objetivo entender quais os fatores críticos de sucesso mais importantes para uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras portuguesas. O estudo contou com uma amostra de 24 Incubadoras do território português.

Através dos testes realizados pode-se constatar que o *top 5* dos fatores críticos de sucesso mais importantes para uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras portuguesas, de acordo com as respostas dos inquiridos, são a “Satisfação do cliente”, o “Envolvimento, comunicação e gestão das partes interessadas”, a “Resolução de problemas e imprevistos que possam surgir”, as “Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto” e a “Definição dos objetivos de forma clara”.

Procedeu-se também à comparação dos fatores críticos de sucesso para uma boa Gestão de Projetos entre Incubadoras e empresas. Para tal, confrontou-se os resultados alcançados neste estudo com o resultado atingido num outro estudo direcionado às empresas, isto para averiguar se os fatores críticos de sucesso são os mesmos ou não. Foi possível atestar uma diferença na importância dada aos fatores entre as empresas e as Incubadoras, mas em ambos os estudos os inquiridos consideraram importante essas variáveis.

Foi também efetuado testes de correlação entre algumas variáveis, e todos esses testes possuíram uma correlação positiva. No que diz respeito ao teste efetuado entre as competências, aptidões e liderança do gestor de projeto e o planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios foi possível verificar uma correlação moderada. No teste entre o custo, o tempo e a qualidade verificou-se uma correlação forte. Com este teste foi também possível constatar que existia correlação entre as seguintes variáveis: competências, aptidões e liderança do gestor de projeto e planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios, assim como, custo e tempo. Em contrapartida averiguou-se que o custo e a qualidade, e o tempo e a qualidade não apresentam correlação.

5. Caracterização da Entidade de Acolhimento

A entidade acolhedora do presente estágio foi a Startup Leiria – Associação Para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Novas Tecnologias. A Sede da empresa encontra-se no Aldeamento Santa Clara, Parceiros, Leiria, sendo que esta possui outros dois edifícios, o do Mercado Municipal e do Campus 5 do IPL Leiria (Startup Leiria Inovação Social). Quanto à forma jurídica, a Startup Leiria é uma Associação Sem Fins Lucrativos, apresenta como CAE principal: 70220 – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão.

A Startup Leiria é “uma rede de inovação tecnológica que dispõe de vários serviços e projetos para apoiar todo o tipo de inovação.” (Startup Leiria, 2023a). Tem como slogan: Começa onde estás | Usa o que tens | Faz o que consegues. Os serviços que esta oferece são a aceleração, o *hosting* e a inovação social. A aceleração consiste no apoio ao desenvolvimento da elaboração e execução de ideias que os empreendedores e empresas tenham. O *hosting* é um conjunto de serviços e espaços de trabalho que a Startup oferece às empresas. A Inovação Social está direcionada para fornecer respostas a problemas sociais e ambientais, apoiando assim o desenvolvimento de projetos desse cariz (Startup Leiria, 2023a).

A Startup Leiria é um ecossistema empreendedor que conta com uma vasta rede de mentores experientes e investidores. A organização fornece o suporte e os recursos necessários aos empreendedores e *startups*, para que estes consigam vingar no mercado e possuam também oportunidades de negócio. A Startup oferece programas de incubação e aceleração ensinando algumas habilidades empreendedoras fundamentais, como é o caso da estratégia de negócios, marketing, finanças e liderança (Startup Leiria, 2023d).

5.1. História e evolução da Startup Leiria

Há 20 anos, 2004, foi delineada a Incubadora D. Dinis (IDD). Esta contava com o Politécnico de Leiria, a Câmara Municipal de Leiria e a Nerlei – Associação Empresarial da Região de Leiria, como estruturas de apoio (Startup Leiria, 2023d).

Em 2008 deu-se a conclusão da construção e inauguração do edifício Sede (Parceiros), dando assim início à atividade da mesma. O objetivo e finalidade desta Incubadora era atrair projetos direcionados para a área tecnológica (Startup Leiria, 2023d).

Em 2011 assistiu-se à primeira alteração do nome da empresa, passando a ser IDDNET – Technology Network, devido aos desafios de comunicação. Na divulgação da empresa, esta contou com a ajuda dos parceiros locais e do IAPMEI (Startup Leiria, 2023d).

Em 2020 deu-se a fusão entre a IDDNET e a aceleradora Startup Leiria, ambas as entidades eram apoiadas pelos mesmos parceiros e associados, e os seus objetivos eram comuns. O propósito da fusão era o de aprofundar e conjugar serviços e competências nas áreas de empreendedorismo, aceleração, inovação tecnológica, social e territorial (Startup Leiria, 2023d).

A Startup Leiria está inserida em algumas redes nacionais e internacionais, como é o caso: RNI (Rede Nacional de Incubadoras); RIERC (Rede Incubadora de Empresa na Região Centro); Portugal Ventures; Turismo de Portugal; Canopy Community; IAPMEI e EU|BIC (Startup Leiria, 2023e).

A Startup conta com um vasto ecossistema, isto é, várias empresas de diversas áreas. O ecossistema proporciona bastantes vantagens às empresas e empreendedores que integram a Startup, como tal, a Incubadora apostou em inúmeras parcerias criando assim uma rede de cooperação com diversas entidades (instituições de ensino superior, empresas de renome, *startups* graduadas, centros tecnológicos e laboratórios, instituições públicas que apostam na inovação, outros ecossistemas nacionais e internacionais) (Startup Leiria, 2023e).

5.2. Missão, Visão e Valores

A Startup Leiria tem “como **missão** promover e apoiar empresas e empreendedores na criação de valor e crescimento, de forma ágil e sustentável.” (Startup Leiria, 2023d).

A **visão** da Startup Leiria passa por “ser o principal ecossistema de facilitação de inovação e empreendedorismo na região centro” (Startup Leiria, 2023c).

A empresa tem como **valores** a felicidade da equipa, dos empreendedores e do ecossistema; o bem-estar da equipa, dando oportunidade aos colaboradores para executarem as suas tarefas de forma livre e autónoma, com possibilidade de melhorar continuamente, através das experiências positivas e/ou negativas vivenciadas; a aventura, retirando assim vantagens dos riscos, de uma forma disruptiva, por forma a melhorar o ecossistema; a abertura para os colaboradores expressarem as suas opiniões, de forma livre, sem julgamento e tomar certas decisões; e a conexão, praticando uma comunicação constante, aberta e totalmente

transversal, estimulando o crescimento individual dos elementos da equipa (Startup Leiria, 2023c).

5.3. Localização/Espaços

Como já foi mencionado a Startup Leiria possui três espaços, cada um com uma finalidade e um propósito distinto. A Startup Leiria - Sede está localizada nos Parceiros, Rua da Carvalha e tem como objetivo disponibilizar espaços de escritório para as empresas e/ou *startups* de forma que estas cresçam e realizem a sua atividade. A Startup Leiria – Inovação Social, encontra-se situada nos Pousos, no Campus 5, Rua das Olhalvas, e está focada em projetos e/ou empresas de cariz social e ambiental. Neste edifício há escritórios e espaços de *co-work*. No edifício Startup Leiria – Mercado Municipal existe, tanto escritórios como espaços de *co-work* para projetos e/ou empresas. Aqui encontram-se também os Startups Visas (projetos/empresas estrangeiros).

5.4. Organograma

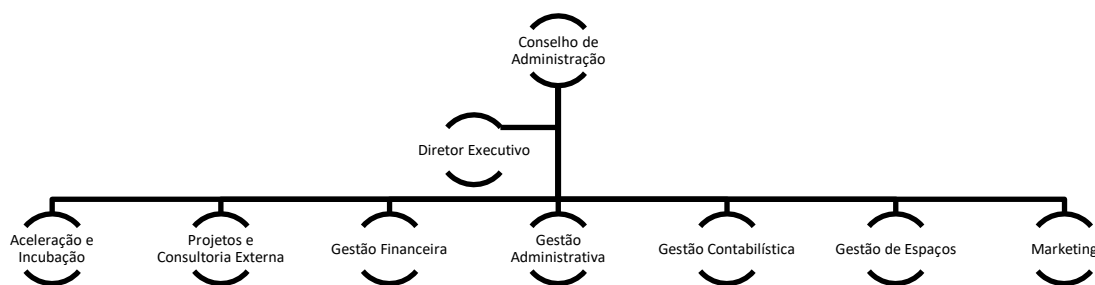


Figura 3: Organograma Startup Leiria (Startup Leiria, 2023b)

A empresa aposta, num organograma horizontal, como verificado na Figura 3, assim como numa gestão horizontal.

As tarefas estipuladas na Aceleração e Incubação são: o *Onboarding*, o primeiro contacto com clientes/empresas, a distribuição de projetos por mentor, a organização de programas de aceleração e Visas (pessoas que pretendem iniciar um projeto ou negócio em Portugal). O Departamento de Projetos e Consultoria Externa está responsável pela elaboração de candidaturas, gestão de pedidos de reembolso, controlo financeiro e de projetos, controlo de entregáveis, e controlo de execução de serviços de consultoria externa. O Departamento da Gestão Financeira tem como tarefas o fecho de contas e planeamento e o controlo financeiro. No que diz respeito à área de Gestão Administrativa, as tarefas que executam são o apoio aos órgãos sociais, clientes, Recursos Humanos e contactos. Na área da Gestão Contabilística

são efetuados os pagamentos e o controlo de gestão bancária, fornecedores, faturação e preparação da contabilidade. No que diz respeito ao Departamento da gestão de espaços, é realizado o apoio ao cliente (mobiliário, acessos, equipamentos, chaves, etc.), gerir a rede, assegurar a receção, manutenção, e os acessos e vigilância. As tarefas definidas para o Departamento do Marketing são os eventos internos e externos, as redes sociais, a imagem, o plano de marketing e avaliação de clientes internos, o site, as relações-públicas e o SEO, e-mail marketing, etc. (Startup Leiria, 2023b).

A Startup Leiria, conta com uma Assembleia Geral, um Conselho Administrativo e um Conselho Fiscal, sendo que quem faz parte destes órgãos sociais são alguns dos muitos associados da organização (Startup Leiria, 2023d).

5.4.1. Caracterização dos Recursos Humanos

A equipa da Startup Leiria é constituída por 9 membros, dos quais 6 são do género masculino e os restantes 3 membros, do género feminino. É uma equipa jovem adulta com competências académicas qualificadas. Cada colaborador tem um cargo específico que desenvolve de forma autónoma e profissional. Dentro da equipa assiste-se a uma boa comunicação entre os colaboradores, onde as opiniões de cada um são valorizadas. É uma equipa unida e que trabalha em conjunto, de forma a alcançar/atingir os objetivos estipulados (Startup Leiria, 2024).

5.5. Análise SWOT

Tabela 16: SWOT Startup Leiria (Startup Leiria, 2023c)

	Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
Fatores Internos	<u>Forças/Pontos Fortes:</u> - Orientação Tecnológica; - Ligação a associados; - Parcerias internacionais; - Localização; - Presença Digital; - Motivação de RH; - Espaços; - Presença multi-regional; - Rede de Venture Capital (VC).	<u>Fraquezas/Pontos Fracos:</u> - Recursos financeiros; - Estrutura de custos; - Ecosistema em desenvolvimento; - Desadequação de infraestruturas (necessidade de fortes investimentos nos espaços).

Fatores Externos	<u>Oportunidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Novas tecnologias; - Alterações das normas sociais e culturais; - Foco e investimento público em inovação (P2030); - Expansão do tecido empresarial regional; - Investimento do Politécnico de Leiria em inovação e doutoramentos; - GreenDeal; - PRR. 	<u>Ameaças:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de várias instituições; - Procura forte de RH qualificados; - Tensões internacionais; - Queda das tecnologias e do investimento em VC; - Ausência de doutoramentos; - Falta de capacidade de atração de talento da região; - Aumento da inflação.
-------------------------	--	--

Algumas das medidas que a Startup Leiria definiu, que devem ser implementadas de forma a beneficiar dos seus pontos fortes e oportunidades, assim como, de forma a ultrapassar os seus pontos fracos e ameaças são a atração de mais projetos intensivos em conhecimentos através de parceiras e ligação académica; a aceleração de Startup Visas, para projetos de qualidade; exploração de parcerias; utilização de projetos que estejam a decorrer como catalisadores para novos projetos; atração de nómadas digitais; criação de uma conta na rede social *TikTok*, divulgando conteúdos apelativos e diferenciados, de forma a ajudar a captar jovens, nómadas digitais e novos empreendedores para o ecossistema; criação de um programa de aceleração para alunos do 12.º ano; fortalecimento das redes de relacionamento com o setor financeiro, especialmente investidores comerciais, como por exemplo, a banca, *Business Angels* e *Venture Capital* (concentração fundos SIFIDE); construção de redes de relacionamento com empresas estabelecidas, para integrar as empresas aceleradas no mercado; criação de mais eventos de promoção do empreendedorismo, tanto na região fisicamente como online, por forma a atingir um público mais vasto; melhoria da estrutura financeira, com apoio aos associados; aumento do número de projetos financiados; automatização das tarefas repetitivas; implementação de medidas que permitam reduzir o consumo energético do edifício; e o aumento do preço de tabela (Startup Leiria, 2023c).

6. Programa de Estágio

Neste capítulo serão referidas e descritas as atividades e tarefas realizadas ao longo dos seis meses de estágio procedendo à relação entre a teoria e a prática, quando relevante. O estágio foi uma mais-valia, pois permitiu colocar a teoria em prática, e aprender e expandir o conhecimento na área de Gestão. Abaixo apresenta-se a Tabela com o Plano de Estágio programado.

Tabela 17: Plano de Estágio

Atividades	setembro	outubro	novembr	dezembr	janeiro	fevereiro	março	abril
Apoio Administrativo (Gestão Administrativa, Tarefas e Edifício Sede)	x	x	x	x	x	x	x	x
Apoio Marketing	x	x	x	x	x	x	x	x
Apoio à organização de eventos		x	x	x		x		
Apoio no fecho de contas		x	x					
Apoio no orçamento de 2024 e formulação de estratégia		x	x	x				
Apoio na Gestão de Projetos cofinanciados	x	x	x	x	x	x	x	x
Apoio à identificação e submissão de candidaturas a projetos cofinanciados	x	x	x	x	x	x	x	x

6.1. Apoio Administrativo

A execução das tarefas de cariz administrativo foi bastante útil, pois permitiu conhecer o funcionamento e processos da empresa, assim como dos demais envolvidos, como é o caso dos clientes/ecossistema. Algumas das atividades realizadas nesta área foram a receção de correio e respetiva entrega, receção e efetuação de chamadas, realização do inventário existente nos diversos edifícios, com o auxílio do programa *Maintainx*, arquivo de documentos de teor sensível, como é o caso dos documentos contabilísticos, contratos, entre outros, resolução de eventuais constrangimentos que pudessem surgir, efetuação da gestão

diária do estabelecimento/edifício, como por exemplo, o tratamento das reservas de salas de reuniões para clientes internos e externos, com a ajuda do programa *Bookings*.

O desenvolvimento destas atividades são essências para entender a dinâmica de trabalho da empresa e conseguir dar resposta às necessidades, tanto da organização como dos intervenientes que dela dependem.

Foi possível auxiliar na preparação da contabilidade. Os documentos eram arquivados num dossiê, identificado com o mês e ano correspondente. Cada dossiê apresenta-se dividido por 9 Diários, de modo a realizar um arquivo lógico dos documentos de acordo com as suas funcionalidades, facilitando a procura dos mesmos. Foi possível utilizar o *software* PHC para retirar faturas e recibos e, posteriormente, proceder ao arquivo físico dos mesmos. No final, o arquivo físico era revisto e tratado por uma empresa dedicada e especializada à contabilidade.

“A contabilidade é um sistema de recolha, análise e comunicação de informação financeira da organização destinada aos sócios, acionistas, gestores, empregados, fisco, credores e público em geral.” (Mações, 2018).

De acordo com Gonçalves et al. (2016, p.112) a classe 1 diz respeito aos “Meios financeiros líquidos”, a classe 2 às “Contas a receber e a pagar”, a classe 3 aos “Inventários e ativos biológicos”, a classe 4 aos “Investimentos”, a classe 5 ao “Capital, reservas e resultados transitados”, a classe 6 aos “Gastos”, a classe 7 aos “Rendimentos”, a classe 8 aos “Resultados” e a classe 9 às “Reservas para a Contabilidade de Gestão”.

“Descreve-se o conteúdo de cada umas destas classes, de acordo com as notas de enquadramento, que acompanham o código de contas.” (Gonçalves et al., 2016, p.112).

A Startup, na formulação do arquivo físico, adotou a lógica das classes, visto que implementou algumas alterações, de forma a facilitar o arquivo dos documentos.

Aquando do arquivo físico era necessário, em alguns casos, imputar custos, pois havia determinados gastos que eram comuns aos 3 edifícios, e outros que diziam respeito a 1 ou 2 edifícios, colocando o valor correspondente. Para além disso, procedia-se também à imputação de custos dos projetos.

6.2. Apoio ao Marketing e à organização de eventos

Todas as empresas necessitam de apostar no marketing para que consigam ter visibilidade. Uma vez que a Startup Leiria valoriza e preza o seu ecossistema, esta aposta em momentos de convívio e partilha entre as várias empresas para que possam partilhar contactos e ideias entre eles.

As tarefas relacionadas ao marketing passaram pela tradução de alguns documentos, de forma a alcançar um maior público, tendo assim, documentos em português e inglês. Para além da tradução, foi também possível elaborar um documento que dava a conhecer aos clientes e potenciais clientes os projetos a que a Startup Leiria estava inserida/envolvida.

Durante o decorrer do estágio, desenvolveram-se vários eventos, como foi o caso de *webinars*, programas de aceleração, *workshops*, momentos de lazer/convívios, entre outros, tendo sido possível contribuir na organização e participação dos eventos, criando assim momentos agradáveis entre as diversas empresas sediadas na Startup Leiria. Para comunicar os eventos procedia-se ao envio de e-mail aos interessados, e à realização de *flyers*, que eram espalhados pelos diversos edifícios em pontos estratégicos, com o intuito de chamar a atenção dos colaboradores das empresas sediadas.

6.3. Apoio ao fecho de contas, ao orçamento e formulação da estratégia

As empresas necessitam de definir uma estratégia a curto e médio/longo prazo, apostando assim numa boa Gestão, sendo uma das principais bases de qualquer empresa. Para tal, é necessário definir objetivos que sejam atingíveis/alcançáveis, mas desafiantes/ambiciosos, isto para que se consiga obter bons resultados, criando desafios aos colaboradores e motivando-os a darem o seu melhor.

Segundo Romani-Dias et al. (2022) é extremamente importante definir uma estratégia para que a empresa tenha sucesso e seja competitiva. Para o efeito, é necessário ter uma visão a longo prazo, conhecer a empresa, e o mercado de atuação, de forma a distinguir-se dos concorrentes. Tem de se proceder às etapas do processo estratégico: a análise, a formulação, a implementação e o controlo, de forma que se consiga delinear e executar uma boa estratégia (Romani-Dias et al., 2022).

Procedeu-se a uma reunião com a equipa da Startup Leiria, de forma a auxiliar na delineação da estratégia para o ano de 2024. Para o efeito, foi realizada uma análise aos objetivos estipulados, no início do ano de 2023, averiguando se estes tinham sido cumpridos no final desse mesmo ano. Após esta análise foi realizada a definição da estratégia para o ano de 2024, definindo assim novos objetivos e as respetivas ações necessárias a serem tomadas, para que os objetivos implementados sejam alcançados.

Para Secrett (2012) uma previsão orçamental é um mapa das despesas e/ou receitas previstas com base nas melhores informações disponíveis em rúbricas específicas para um determinado período.

Realizou-se também a previsão do orçamento referente ao ano de 2024. Para esta previsão foram tidos em conta as possíveis despesas e receitas que surgissem durante o ano de 2024, nomeadamente, os gastos com o pessoal, gastos com os edifícios (água, luz, ...), entre outros custos, e os ganhos com o serviço que a Startup Leiria presta, projetos onde está inserida, entre outros rendimentos.

6.4. Apoio na Gestão de Projetos cofinanciados

A Startup Leiria está inserida em diversos projetos cofinanciados, para o efeito é necessário apostar na sua gestão e respetivas candidaturas.

No decorrer do estágio foi possível auxiliar nos projetos, procedendo à elaboração do *Business Model Canva*, do *Proposition Value Canva* e respetivos Estudos de Mercado. Para além disso, foi possível também executar o *Benchmarking* de um projeto, onde foram realizadas reuniões com as partes interessadas. Uma vez que, os projetos acarretam determinados custos foi necessário proceder à imputação dos mesmos na contabilidade, desde os gastos com o pessoal a materiais necessários para a sua execução, sendo imprescindível reunir as evidências, como é o caso das faturas e recibos de pagamento.

Alguns dos projetos em que a Startup Leiria esteve inserida/envolvida, durante o decorrer do estágio, foram: Embalagens do Futuro, Inov.am, C-Hub, HEICE, FANS, Test4Food, Vales Incubadoras e Aceleradoras, e PREMIER, tendo cada um dos projetos um objetivo diferente. Foi possível trabalhar em alguns destes projetos ao longo do estágio, desenvolvendo as atividades anteriormente mencionadas.

7. Conclusão

Neste estudo, procurou-se identificar os fatores críticos de sucesso na Gestão de Projetos em Incubadoras de empresas em Portugal, respondendo a duas questões principais: “Quais são os fatores críticos de sucesso para proceder a uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras?” e “Para uma boa Gestão de Projetos, os fatores críticos de sucesso são os mesmos, tanto para empresas tradicionais como para Incubadoras?”. Os resultados obtidos, com base na revisão da literatura e na análise empírica, sugerem que existe uma diferença no que diz respeito à importância que é dada a esses fatores.

Aquando da Revisão de Literatura abordaram-se determinados temas que eram imprescindíveis para a elaboração do relatório — como foi o caso das Incubadoras (referindo a sua definição, os objetivos, a história/evolução, as fases de incubação e os modelos/tipos de Incubadoras) e da Gestão de Projetos (a sua definição, o que são projetos, o ciclo de vida dos projetos, o que é um gestor de projetos e a identificação dos fatores críticos de sucesso) — de acordo com alguns autores e estudos elaborados.

Para Davidson (2000), Hobbs (2009) e Project Management Institute (2008,2021) uma boa Gestão de Projetos assenta na utilização e aplicação das ferramentas e técnicas, durante todo o processo do projeto, e também, nas competências e aptidões do gestor e como ele lida e utiliza os recursos que tem disponíveis. Um bom gestor de projetos deve possuir boas capacidades e práticas de gestão, e liderança, existindo, assim, um equilíbrio entre ambos para que consiga liderar, coordenar e gerir a equipa, atingindo deste modo excelentes resultados.

Meyer & Torres (2019) apontam para a importância de uma boa comunicação e gestão das partes interessadas, da clareza dos objetivos, do apoio do patrocinador e da gestão de topo, da organização da equipa interna e externa, da disponibilidade de recursos, competências e aptidões do gestor de projeto, e da experiência da equipa como fatores críticos de sucesso primordiais em qualquer contexto de Gestão de Projetos. Neste estudo, confirmaram-se essas constatações no âmbito das Incubadoras, ao destacar-se a comunicação e gestão das partes interessadas, as competências/aptidões e liderança do gestor e a definição dos objetivos de forma clara como elementos fundamentais para o sucesso dos projetos nas Incubadoras portuguesas. Adicionalmente, autores como Mohammed (2022) e Oliveira et al. (2018) sublinham a relevância de ferramentas e de métodos técnicos, do planeamento, da

monitorização e do controlo, que também foram corroborados pelos resultados do presente estudo.

As Incubadoras, enquanto organizações que promovem o desenvolvimento, de novas ideias e de empresas, exigem uma abordagem mais dinâmica e adaptável, conforme sugerido por Lalkaka (2006), em que os gestores devem estar aptos a navegar pelas incertezas e adaptações frequentes do contexto empreendedor.

A análise empírica revelou que os principais fatores críticos de sucesso nas Incubadoras portuguesas são: a “Satisfação do cliente”, o “Envolvimento, comunicação e gestão das partes interessadas”, a “Resolução de problemas e imprevistos que possam surgir”, as “Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto” e a “Definição dos objetivos de forma clara”. Estas são, segundo os inquiridos, as 5 variáveis com maior peso, a nível de importância, para a obtenção de uma boa Gestão de Projetos nas Incubadoras.

O ambiente de incubação exige uma capacidade de adaptação rápida a mudanças nas condições de mercado e nas expectativas dos *stakeholders*.

Incluiu-se uma questão direcionada para a importância das capacidades e conhecimentos dos gestores e as ferramentas e técnicas utilizadas, como é o caso do planeamento, da monitorização e do controlo do projeto. Foi possível averiguar que as capacidades e conhecimentos dos gestores têm um maior peso para os inquiridos do que as ferramentas e técnicas.

Foi também averiguada a correlação entre as competências do gestor e as ferramentas e técnicas da Gestão de Projetos. O resultado obtido foi de que há evidência estatística suficiente (ao nível de 5%) para afirmar que existe correlação entre estas duas variáveis.

Uma vez que, o custo, a qualidade e o tempo são a restrição tripla, averiguou-se se estas variáveis estavam relacionadas. Para tal, foi efetuado uma correlação entre custo e tempo, custo e qualidade, e tempo e qualidade. Entre a variável tempo e custo foi possível constatar que existe uma relação entre as variáveis. Em contrapartida, observou-se que entre as variáveis custo e qualidade, e tempo e qualidade, não existe correlação.

Do ponto de vista prático, este estudo sugere que as Incubadoras devem investir no desenvolvimento de gestores de projetos com fortes competências interpessoais e de liderança. A capacidade de liderar equipas, de gerir conflitos e de comunicar eficazmente

com as partes interessadas emerge como um fator determinante para o sucesso dos projetos. Conforme enfatizado por Davidson (2000), a gestão do tempo e dos recursos é essencial, mas no ambiente das Incubadoras estas competências precisam de ser aliadas à capacidade de adaptação e inovação.

Além disso, os resultados apontam para a importância de uma gestão de recursos eficaz, especialmente considerando o número reduzido de colaboradores nas Incubadoras, como evidenciado nas análises demográficas. Em algumas Incubadoras, há a necessidade de utilizar todos os recursos humanos disponíveis de forma eficiente, conforme observado no estudo, garantindo a conclusão bem-sucedida dos projetos.

Outro objetivo delineado para este relatório era o de realizar o estágio e entrar no mercado de trabalho, adquirindo novas competências e conhecimentos. Este objetivo foi cumprido e o estágio foi de extrema importância para a vida profissional.

Em suma, conclui-se que a Gestão de Projetos é essencial para as Incubadoras, uma vez que algumas obtêm a maior parte do rendimento através dos projetos. Para isso é fundamental apostar fortemente em gestores de projetos de qualidade e em ferramentas e técnicas ajustadas ao projeto a ser executado, elaborando o escopo/âmbito, e procedendo ao planeamento, monitorização e controlo do projeto para alcançar uma boa Gestão de Projetos. A liderança do gestor de projetos e a sua capacidade de comunicação e envolvimento com as partes interessadas são fatores determinantes para o sucesso dos projetos em Incubadoras. É também necessário ter em conta as opiniões dos clientes, *stakeholders* e da equipa para obter a sua satisfação e alcançar o objetivo que estes desejam atingir.

7.1. Análise crítica e proposta de melhorias

É importante destacar que o presente estudo contou com uma pequena amostra, pois apenas 24 Incubadoras das cerca de 120 Incubadoras existentes em Portugal responderam ao questionário.

Outro aspeto a apontar é o cargo exercido, assim como a base de formação dos inquiridos. Uma vez que se tratava de um questionário sobre Gestão de Projetos, pretendia-se obter respostas de pessoas que executassem o trabalho nessa área para obter dados e respostas mais fiáveis.

Um aspecto positivo a apontar é o de as respostas recebidas apresentarem uma grande diversidade, nomeadamente, sobre o ano de fundação da Incubadora, e da localização da Sede.

Em trabalhos futuros, na análise comparativa, além do envio do questionário às Incubadoras poderá proceder-se também ao seu envio às empresas para se proceder à comparação dos fatores críticos de sucesso, possuindo, assim, as mesmas variáveis e a mesma base de dados. Isto, para retirar conclusões mais concretas e fiáveis, com base em testes estatísticos e não apenas pela observação.

Para futuras investigações, seria interessante explorar o impacto da digitalização e das ferramentas de Inteligência Artificial na Gestão de Projetos em Incubadoras. Visto que há uma crescente utilização de tecnologias digitais no apoio à tomada de decisões e à gestão de processos, uma linha de investigação futura poderia examinar como essas ferramentas influenciam os fatores críticos de sucesso e a eficiência dos projetos.

Adicionalmente, seria relevante expandir a análise para Incubadoras de diferentes países e setores, permitindo uma comparação mais ampla e a validação dos resultados em contextos diversos.

Referências bibliográficas

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>
- Aguado, S. C. (2023). *Estatística e métodos quantitativos aplicados a finanças*. Editora Senac São Paulo. https://www.google.pt/books/edition/Estat%C3%ADstica_e_m%C3%A9todos_quantitativos_ap/m2PFEEAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1&dq
- Baldrige, R. (2022, October 16). What Is A Startup? The Ultimate Guide. Forbes Advisor. <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-a-startup/>
- Castañeda, D. F. N. (2016). *Estatística Não Paramétrica*. Clube de Autores. https://www.google.pt/books/edition/Estat%C3%ADstica_N%C3%A3o_Param%C3%A9trica/uwVyDwAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1&dq
- Chiu, Y. C. (2010). *An Introduction to the History of Project Management from the earliest times to A.D. 1900*. Eburon Academic. <http://books.google.ca/books?id=osNrPO3ivZoC>
- Cruz, F. (2013). *Scrum e PMBOK unidos no Gerenciamento de Projetos* (S. Martins de Oliveira, Ed.; 5.^a Edição). Brasport. <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=SJA37S2QGR0C&oi=fnd&pg=PA1&dq#v=onepage&q&f=false>
- Đajić, M. J., Ćirić Lalić, D., Vujičić, M. D., Stankov, U., Petrović, M., & Đurić, Ž. (2024). Development and validation of the project manager skills scale (PMSS): An empirical approach. *Heliyon*, 10(3), 1–13. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2024.E25055>
- Davidson, J. P. (2000). *10 Minute Guide to Project Management*. Alpha Books. https://www.google.pt/books/edition/Project_Management/7x3LIw7TB5cC?hl=pt-PT&gbpv=0
- Dobie, Colin. (2020). *A Handbook of Project Management: a complete guide for beginners to professionals*. Routledge, Taylor & Francis Group. https://www.google.pt/books/edition/Handbook_of_Project_Management/Y2r0DwAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1

- Gonçalves, C., Santos, D., Rodrigo, J., & Fernandes, S. (2016). *Contabilidade Financeira Explicada - Manual Prático 2.ª edição (2.ª Edição)*. VidaEconómica - Editorial SA. https://www.google.pt/books/edition/Contabilidade_Financeira_Explicada/OMwkDwAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111–121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Hobbs, P. (2009). *Project Management*. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=1XgFAzUQXqsC&oi=fnd&pg=PA2&dq=related:_GBuk6LI_9cJ:scholar.google.com/&ots=FUeH4vSWC8&sig=ZitlCXZ-f4aRaFqz9Mb-9-kR-2c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Inc. Newsletters. (2020, February 6). *National Business Incubation Association (NBIA)*. <https://www.inc.com/encyclopedia/national-business-incubation-association-nbia.html>
- Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça. (2024, May 15). *Projetos Cofinanciados UE*. <https://igfej.justica.gov.pt/Projetos-financiados/Projetos-Cofinanciados-UE>
- Keeling, R., & Branco, R. H. F. (2017). *GESTÃO DE PROJETOS - Uma abordagem global* (C. K. Moreira & O. C. Jr., Eds.; 3.ª Edição). Saraiva Educação S.A. <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=TDtnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq>
- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., Wüst, R., Rosenthal, N., & Townsley, J. (2015). *Project Management Handbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-45373-5>
- Lalkaka, R. (2006). *Technology Business Incubation: A Toolkit on Innovation in Engineering, Science and Technology*. UNESCO Publishing. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=C-Y6x_2bb4MC&oi=fnd&pg=PR4&dq#v=onepage&q&f=false
- Mações, M. A. R. (2018). *Gestão Financeira, Orçamentação e Controlo - Volume IX* (Vol. 9). Actual Editora.

https://www.google.pt/books/edition/Gest%C3%A3o_Financeira_Or%C3%A7amento_e_Con/ZXRFDwAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1&dq

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives: Vol. 2.^a Edição (2.^a Edição)*. Prentice Hall Financial Times. <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=yM2cQN3iEMC&oi=fnd&pg=PR13&dq#v=onepage&q&f=false>

Meyer, C. M., & Torres, E. L. G. (2019). Success Factors for Supply Chain Management Projects: An Empirical Analysis. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 153–158. <https://doi.org/10.1016/J.IFACOL.2019.11.168>

Mohammed, A. J. (2022). Evaluating the Management of Critical Success Factors of Residential Complex's Projects and their impact on Cost, Time, and Quality in Erbil Governorate. *The Open Civil Engineering Journal*, 16(1). <https://doi.org/10.2174/18741495-V16-E2207270>

Oliveira, R. R., Cruz, J. E., & Oliveira, R. R. (2018). Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos: Análise dos indicadores que constituem os predecessores da estratégia, pessoas e operações. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5585/GeP.v9i3.11263>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (1999). *Business Incubation: International Case Studies*. OECD Publishing. https://www.google.pt/books/edition/Business_Incubation_International_Case_S/o2bhsoNRKU8C?hl=pt-PT&gbpv=1

Patten, M. L., & Newhart, M. (2017). Understanding research methods: An overview of the essentials. In *Understanding Research Methods: An Overview of the Essentials, Tenth Edition (10.^a)*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315213033>

Perovano, D. G. (2016). *Manual de metodologia da pesquisa científica (1.^a)*. Intersaberes. https://www.google.pt/books/edition/Manual_de_metodologia_da_pesquisa_cient/z5sAEQAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1&dq

Phan, P. H., Mian, S. A., & Lamine, W. (2016). *Technology Entrepreneurship And Business Incubation: Theory. Practice. Lessons Learned*. <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=7Yf4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq#v=onepage&q&f=false>

Project Management Institute. (2008). *A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK GUIDE)* (4.^a). www.PMI.org/Marketplace

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – and The Standard for Project Management* (Project Management Institute, Ed.; 7.^a Edição). Project Management Institute. https://www.google.pt/books/edition/A_Guide_to_the_Project_Management_Body_of_IKsxEAAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1

Riesener, M., Kuhn, M., Keuper, A., & Schuh, G. (2023). A literature analysis on success factors and their corresponding scientific approaches in multi-project management. *Procedia CIRP*, 119, 1176–1181. <https://doi.org/10.1016/J.PROCIR.2023.03.157>

Rodrigues, D. D. G. (2015). *Estatística Básica*. Clube de Autores. https://www.google.pt/books/edition/Estat%C3%ADstica_B%C3%A1sica/gPZxDwAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1&dq

Romani-Dias, M., Silva, C. S. da, & Barbosa, A. dos S. (2022). *Estratégia Empresarial As Etapas Do Processo Estratégico e o Uso de Ferramentas Clássicas* (I. D. Abulafia, Ed.). Freitas Bastos. https://www.google.pt/books/edition/Estrat%C3%A9gia_Empresarial/mziAEAAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1&dq

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5.^a). AMGH Editora. https://www.google.pt/books/edition/Metodologia_de_Pesquisa/AKU5AgAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1

Schermerthorn, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Simon, A., McBarron, E., & Junaid, F. (2020). *Management* (7.^a Edição). John Wiley and Sons Australia, Limited. https://www.google.pt/books/edition/Management_7th_Asia_Pacific_Edition/KImrDwAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=0

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (2024, January 16). *Projetos Cofinanciados pela União Europeia*. <https://www.sg.pcm.gov.pt/projetos-e-parcerias/projetos-transversais/projetos-cofinanciados-pela-uniao-europeia/>

- Secrett, M. (2012). *Brilliant Budgets and Forecasts Your Practical Guide to Preparing and Presenting Financial Information*. Pearson Education. https://www.google.pt/books/edition/Brilliant_Budgets_and_Forecasts/je7DpgTHexYC?hl=pt-PT&gbpv=1
- Silvestre, A. L. (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Escolar Editora. https://www.google.pt/books/edition/Analise_de_Dados_e_Estatistica_Descritiv/mzu4j2SUKzMC?hl=pt-PT&gbpv=1&dq
- Simões, J. A. M. (2010, June). *Blue-sky research e inovação*. https://www.fc.up.pt/mestr_quimica/Cadernos_de_Economia.pdf
- Startup Leiria. (2023a). *Home - Startup Leiria*. <https://startupleiria.com/>
- Startup Leiria. (2023b). *Organograma*.
- Startup Leiria. (2023c). *Plano 2023 AG*.
- Startup Leiria. (2023d). *Sobre a Startup*. <https://startupleiria.com/sobre-a-startup-leiria/>
- Startup Leiria. (2023e). *Startup Network*. <https://startupleiria.com/comunidade-startupleiria/>
- Startup Leiria. (2024). *Apresentação Startup Leiria*.
- Startup Portugal. (2024a). *Bem-vindo à RNi – Portugal Incubators! - Startup Portugal*. <https://startupportugal.com/pt/bem-vindo-a-rni-portugal-incubators/>
- Startup Portugal. (2024b). *RNi – Portugal Incubators | Candidaturas e Renovação da Acreditação - Startup Portugal*. <https://startupportugal.com/pt/bem-vindo-a-rni-portugal-incubators/rni-acreditacao/>
- Study & Research in Portugal. (2024). *UMA REDE DE RECURSOS PARA START-UPS INOVADORAS, DE BASE CIENTÍFICA OU TECNOLÓGICA - REDE NACIONAL DE INCUBADORAS*. <https://www.study-research.pt/pt/investigar/ii-em-portugal/rede-nacional-de-incubadoras/>
- Tan, W. C. K. (2022). *Research Methods: A Practical Guide For Students And Researchers* (2.^a). World Scientific. https://www.google.pt/books/edition/Research_Methods_A_Practical_Guide_For_S/hTOJEAAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1&dq=research+methods&printsec=frontcover

Westland, J. (2007). *The project management life cycle: a complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully*. Kogan Page.

https://www.google.pt/books/edition/The_Project_Management_Life_Cycle/4ph42sGN9vwC?hl=pt-PT&gbpv=0

Wilson, R. (2015). *Mastering project time management, cost control, and quality management: proven methods for controlling the three elements that define project deliverables*. Pearson Education.

https://www.google.pt/books/edition/Mastering_Project_Time_Management_Cost_C/wBaaCAAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1

Yin, R. K. (2009). Case Study Reserach - Design and Methods. In *Clinical Research* (4.^a, Vol. 5). Sage Publications. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.09.005>

Anexos

Anexo A: Questionário: “Gestão de Projetos - Fatores críticos de sucesso”

Gestão de Projetos - Fatores críticos de SUCESSO

Sou estudante de segundo ano do Politécnico de Leiria, no Mestrado de Controlo de Gestão. O seguinte questionário tem como objetivo averiguar quais os fatores críticos de sucesso na Gestão de Projetos nas Incubadoras.

A realização do mesmo tem uma duração aproximada de 5 minutos e é anónimo.

Agradeço desde já a sua participação.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. É uma Incubadora? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

2. Na sua opinião, classifique os seguintes fatores de acordo com a sua importância para executar uma boa gestão de projetos. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Nada Importante/Sem Importância	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
Competências/aptidões e liderança do gestor de projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade e gestão dos recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número limitado de projetos a serem realizados ao mesmo tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferramentas, técnicas e métodos aquando da tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento, monitorização, controlo e realização de relatórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir os objetivos de forma clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canais de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências e experiência da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento, comunicação e gestão das partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar e monitorizar os riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gestão dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolução de problemas e imprevistos que possam surgir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo (estimar o orçamento esperado para o projeto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo (estimar a duração total do projeto e quando este termina)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade (definir os requisitos que o projeto deve respeitar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiamento e apoio financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fatores ambientais e políticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação/criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback das partes envolvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidade do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança dos envolvidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Na sua opinião, o que é mais importante para atingir uma boa gestão de projetos? *

Marcar apenas uma oval.

- Gestor (competências, aptidões, capacidade de liderança, disponibilidade ...)
- Ferramentas/técnicas (planeamento, monitorização, controlo, escopo, realização de relatórios, ...)

4. O Gestor/Responsável do Projeto é sempre o mesmo, independentemente do Projeto? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

5. Quantos elementos constitui a equipa? *

6. Quantos elementos da equipa estão alocados aos Projetos? *

7. A maioria dos rendimentos provem dos Projetos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

8. Qual o seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico 3.º ciclo (9.º ano)
- Ensino Secundário (12.º ano)
- Ensino Pós-Secundário Não Superior (curso profissional)
- Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento)

9. Qual a sua área de formação? *

10. Qual o seu cargo? *

11. Ano de fundação da organização? *

12. Localização da Sede? *

Marcar apenas uma oval.

- Região Norte
 - Região Centro
 - Área Metropolitana de Lisboa
 - Região do Alentejo
 - Região do Algarve
 - Região Autónoma dos Açores
 - Região Autónoma da Madeira
-