

Publicação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

locus científico

Volume 10 | Número 01 | Dezembro de 2025
ISSN 1981-6804

Restaurando a Continuidade: soluções de governança colaborativa para transições gerenciais na ITECPB

Alisson Andrey Puska, Ana Claudia Marques, Nelito Antonio Zanmaria

Restaurando a Continuidade: Soluções de Governança Colaborativa para Transições Gerenciais na ITECPB

Alisson Andrey Puska¹, Ana Claudia Marques², Nelito Antonio Zanmaria³

Resumo

Este relato de boas práticas analisa os desafios da alta rotatividade (turnover) na gestão da Incubadora Tecnológica de Pato Branco (ITECPB), Paraná, e as estratégias para fortalecer a governança colaborativa e a sustentabilidade operacional. Com base em entrevistas semiestruturadas com gestores de 2025 e o ex-diretor de 2024, identificaram-se impactos como a paralisação de processos, perda de parcerias e redução de 20 para 7 empresas incubadas entre 2020 e 2024, agravada pela intervenção do executivo municipal na autonomia das ações dos departamentos do Parque Tecnológico, priorizando eventos como a Inventum 2025, e pela ausência de nomeação após a derrota eleitoral do prefeito em 2024. Soluções incluíram o resgate de práticas como reuniões mensais, fortalecimento de parcerias com Sebrae, UTFPR, Unidep e Unimater, e a implantação de processos certificados pelo CERNE. Resultados mostram maior engajamento, redução de conflitos e recuperação de confiança. Propõe-se transições gerenciais via Conselho Municipal para mitigar turnovers, oferecendo lições replicáveis.

Palavras-chave

Turnover, governança colaborativa, incubadora, sustentabilidade operacional, relacionamento.

Abstract

This best practices report examines the challenges of high management turnover at the Pato Branco Technological Incubator (ITECPB), Paraná, and strategies to enhance collaborative governance and operational sustainability. Based on semi-structured interviews with 2025 managers and the 2024 former director, it identifies impacts such as process paralysis, partnership losses, and a reduction from 20 to 7 incubated companies between 2020 and 2024, worsened by municipal executive intervention in the autonomy of the Technological Park's departments, prioritizing events like Inventum 2025, and the lack of appointments following the mayor's electoral defeat in 2024. Solutions included reinstating monthly meetings, strengthening partnerships with Sebrae, UTFPR, Unidep, and Unimater, and implementing CERNE-certified processes. Results show increased engagement, reduced conflicts, and restored trust. It proposes managerial transitions via the Municipal Council to mitigate turnover, offering replicable lessons.

Keywords

Turnover, collaborative governance, incubator, operational sustainability, relationship.

¹ Alisson A. Puska, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação de Pato Branco. E-mail: pesquisa@patobranco.tec.br

² Ana C. Marques, Incubadora Tecnológica de Pato Branco. E-mail: diretora.itecpb@patobranco.tec.br

³ Nelito A. Zanmaria, Incubadora Tecnológica de Pato Branco. E-mail: itecpb@patobranco.tec.br

Introdução

A Incubadora Tecnológica de Pato Branco (ITECPB), localizada em Pato Branco, Paraná, é um pilar do ecossistema de inovação local, integrada ao Sistema de Inovação do Paraná (Separtec). Criada para fomentar o empreendedorismo, a ITECPB oferece consultorias, palestras, eventos e parcerias com entidades como Sebrae, universidades e associações empresariais locais, promovendo a maturidade de startups para competição no mercado. Com capacidade para até 20 empresas incubadas, a incubadora articula academia, governo e setor privado, alinhada ao modelo de tríplice hélice (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000).

Entre 2020 e 2024, a ITECPB enfrentou desafios severos devido à alta rotatividade (*turnover*) na gestão, com quatro trocas de liderança, culminando em um vácuo gerencial de setembro a dezembro de 2024. A intervenção do executivo municipal, priorizando eventos como a Inventum 2024 (200 mil visitantes) e agravada pela ausência de nomeações após o período eleitoral 2024, paralisou processos como seleção de startups e relatórios de prestação de contas. Esses desafios levaram a um impacto significativo no número de incubadas, que foi de 20 empreendimentos residentes entre 2021 a 2023, para 7 empreendimentos no final do ano 2024, comprometendo a governança e a sustentabilidade. Entende-se que a Incubadora tem o processo de graduação das empresas, mas o que nota-se, é que não houve a prospecção e retenção de novas ideias.

Nullam vehicula lacus et turpis dapibus, a tempor metus porttitor. Mauris tincidunt, purus quis tempor scelerisque, sapien turpis pulvinar eros, eget commodo arcu est id erat. Suspendisse potenti. Nam blandit, tortor et auctor auctor, erat elit aliquam odio, at posuere ligula arcu sed dolor. Suspendisse tempor quam vel tincidunt interdum.

Este relato de boas práticas, baseado em entrevistas com gestores que assumiram a ITECPB em janeiro de 2025 e no depoimento do ex-diretor (2024), analisa os impactos do turnover e as estratégias para restaurar a governança colaborativa e a sustentabilidade operacional. Com foco em relacionamentos e parcerias, o estudo oferece lições replicáveis para incubadoras públicas sujeitas a instabilidades gerenciais, contribuindo para o debate sobre governança eficaz no contexto brasileiro de inovação.

Desafios do Turnover

A alta rotatividade na gestão da ITECPB entre 2020 e 2024, com quatro trocas de liderança, gerou impactos severos na governança e nas operações, comprometendo a sustentabilidade do ecossistema de inovação. Em 2024, a saída do diretor e do gestor em outubro, sem substitutos, deixou a incubadora sem funcionários de outubro a dezembro, paralisando decisões e processos importantes. A priorização municipal da feira Inventum 2025, que atraiu 200 mil visitantes, desviou recursos humanos e atenção, relegando a ITECPB a um estado de abandono, com reflexos no relacionamento de incubados, nas ações de apoio,

como a articulação de consultorias e de gerenciamento como a falta de acompanhamento das métricas de desempenho das startups.

A ausência de liderança interrompeu a continuidade de processos decisórios. Bancas de seleção de startups, iniciadas em 2023, foram suspensas, e relatórios de prestação de contas ficaram inconclusos, devido à falta de responsáveis. A nomeação de gestores sem experiência e mudança da legislação pertinente (Lei das licitações efetivada em dezembro de 2024 - Lei 14.133), resultou em processos jurídicos inconsistentes que levaram a atrasos de até nove meses na entrada de novas empresas. A falta de relacionamento com incubados, que relataram anos sem contato, minou a confiança, essencial para as incubadoras (Anprotec, 2018).

Operacionalmente, a negligência gerou falhas críticas, como a ausência de certificação de bombeiros por dois anos, limitando a participação das startups em editais externos. Parcerias com universidades e Sebrae foram se desfazendo, reduzindo o suporte aos empreendedores, especialmente no segundo semestre de 2024. Esses desafios, intensificados por instabilidades político-administrativas, ilustram como o turnover fragmenta a governança colaborativa e ameaça a perenidade de incubadoras públicas (Lahorgue; Cunha, 2017).

Soluções e Boas Práticas

Para enfrentar os desafios da alta rotatividade na gestão da ITECPB entre 2020 e 2024, agravada pela ausência de liderança de setembro a dezembro de 2024, os gestores que assumiram em janeiro de 2025 implementaram estratégias focadas na restauração da governança colaborativa e da sustentabilidade operacional. A principal boa prática foi a retomada do relacionamento com as empresas incubadas, reconhecido como essencial para a eficácia de incubadoras (Anprotec, 2018). Reuniões mensais foram instituídas para ouvir demandas, compreender dores pessoais e profissionais, e alinhar ações de apoio, como consultorias e eventos. Essa abordagem relacional reverteu a desconexão deixada pelo vácuo gerencial, quando incubados passaram longos períodos sem contato, e fortaleceu a confiança no ecossistema.

A reativação de parcerias estratégicas foi outra iniciativa crucial. Após a desarticulação de ações institucionalizadas e boas práticas amparadas pela certificação CERNE, devido a prioridade dada a Inventum 2024, que mobilizou a equipe do parque tecnológico, a gestão reconectou-se com o Sebrae, universidades locais, e a Rede de Incubadoras do Oeste do Paraná (Reinova). O Sebrae ofereceu programas de capacitação que mitigaram os impactos do turnover, enquanto a Reinova ampliou a troca de práticas e a visibilidade da ITECPB. Essas parcerias viabilizaram palestras com empresários e consultorias especializadas, atendendo às necessidades das startups e reconstruindo laços perdidos.

Na governança, os gestores tiveram o apoio do Conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, que discutiu e orientou decisões gerenciais e alterações necessárias no regimento da ITECPB. Uma das medidas sugeridas foi a criação de uma comissão do conselho para o apoio à transição gerencial. Essa medida visa evitar rupturas como a de 2024, quando a falta de substitutos paralisou processos, incluindo seleção de startups e relatórios de prestação de contas. A regularização de processos administrativos foi priorizada, corrigindo falhas como bancas de seleção irregulares, que geraram atrasos no ingresso de empreendimentos e garantindo conformidade jurídica.

A infraestrutura também foi abordada, com a obtenção da certificação de bombeiros, a manutenção de salas e móveis. Essas ações iniciais, apoiadas por parcerias e governança estruturada, demonstram um compromisso com a sustentabilidade operacional, restaurando a confiança dos incubados e da sociedade. A experiência da ITECPB serve como exemplo dos desafios encontrados na gestão municipal e oferece práticas replicáveis para incubadoras públicas enfrentando instabilidades.

Resultados

As estratégias implementadas pela gestão da ITECPB a partir de janeiro de 2025, após a alta rotatividade e o vácuo gerencial de 2024, geraram avanços significativos na governança colaborativa e na sustentabilidade operacional. A priorização municipal da feira Inventum 2024, deixou a ITECPB sem uma equipe dedicada no início de 2024, além da falta de liderança de outubro a dezembro de 2024, paralisando processos e parcerias. Em resposta, a nova gestão focou na reconexão com as empresas incubadas, instituindo reuniões mensais para ouvir demandas e restaurar a confiança perdida, essencial para a eficácia de incubadoras (Anprotec, 2018). Esse diálogo reativou o engajamento, com incubados participando ativamente de eventos e consultorias, contrastando com anos de ausência de contato.

A reativação de parcerias com o Sebrae, universidades e Reinova ampliou o suporte às startups. O Sebrae forneceu capacitações que mitigaram os impactos do turnover, enquanto a Reinova aumentou a visibilidade da ITECPB. Essas colaborações, desarticuladas em 2024, viabilizaram palestras e materiais, fortalecendo o ecossistema. A regularização de processos administrativos corrigiu falhas herdadas, como bancas de seleção irregulares, eliminando atrasos de até nove meses. A obtenção da certificação de bombeiros e a manutenção das instalações permitiu a conformidade para editais externos, retomando projetos interrompidos, como eventos de networking.

Na governança, a sensibilização do Conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação marcou um avanço, abordando a instabilidade de 2024. Em cinco meses, a gestão superou os avanços de anos anteriores, com incubados destacando maior apoio. Indicadores qualitativos, como redução de conflitos internos e feedback positivo, e quantitativos, como regularização de 100% dos processos pendentes, evidenciam o impacto. Esses resultados

reforçam a importância de relacionamentos e governança estruturada, oferecendo um modelo inicial para incubadoras públicas sujeitas a negligência administrativa (Zouain; Plonski, 2015).

Lições Aprendidas

A experiência da ITECPB com a alta rotatividade na gestão entre 2020 e 2024 oferece lições cruciais para as incubadoras públicas. A primeira é a centralidade do relacionamento com incubados, pois a ausência de diálogo, agravada pela falta de gestores em 2024, rompeu laços de confiança, inviabilizando o apoio às startups. A retomada de reuniões mensais em 2025 demonstrou que a escuta ativa reativa o ecossistema.

Outra lição é a importância de transações gerenciais estruturadas. A saída abrupta do diretor e gestor em 2024, sem substitutos, paralisou processos como a seleção de startups e relatórios gerenciais, refletindo a despriorização da incubadora em favor de outras ações no município. Isso destaca a vulnerabilidade de incubadoras a decisões políticas (Zouain; Plonski, 2015). A proposta de períodos de adaptação, apoiada pelo Conselho Municipal, visa mitigar tais rupturas.

Gestores devem equilibrar empatia com profissionalismo, mantendo a governança sob pressões externas. A falta de pessoal em 2024 desestruturou parcerias e processos aprimorados continuamente desde 2020, evidenciando que negligência administrativa pode comprometer anos de progresso (Lahorgue; Cunha, 2017). Essas lições recomendam governança estável, com planejamento contínuo e envolvimento de equipes, oferecendo um modelo replicável para incubadoras sujeitas à instabilidade.

Conclusão

A experiência da ITECPB entre 2020 e 2024 destaca os impactos da alta rotatividade na gestão de incubadoras públicas, agravada pela negligência municipal em 2024, quando as ações municipais e o ano eleitoral acarretaram na paralisação da incubadora. As estratégias de 2025, centradas em relacionamentos, parcerias com Sebrae, universidades e Reinova, e governança estruturada, restauraram o engajamento, regularizaram processos, e recuperaram a confiança. Esses avanços, em apenas cinco meses, superaram anos de deterioração, evidenciando o potencial de práticas colaborativas para superar instabilidades.

As lições aprendidas, como a necessidade de diálogo contínuo, transições gerenciais planejadas, e governança robusta, oferecem um vislumbre de ações replicáveis para incubadoras enfrentando desafios semelhantes. A proposta de envolvimento do Conselho Municipal reforça a governança colaborativa. A ITECPB demonstra que, com compromisso e planejamento, é possível transformar crises em oportunidades, contribuindo para ecossistemas de inovação sustentáveis no Brasil.

Referências

ANPROTEC. **Manual de Boas Práticas em Incubadoras de Empresas**. Brasília: Anprotec, 2018.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. **The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations**. *Research Policy*, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

LAHORGUE, M. A.; CUNHA, N. P. **Governança em ambientes de inovação: desafios e perspectivas para incubadoras de empresas**. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 16, n. 2, p. 245-270, 2017.

ZOUAIN, D. M.; PLONSKI, G. A. **Gestão de incubadoras de empresas: práticas e desafios no contexto brasileiro**. *Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 3, p. 171-193, 2015.