



<http://www.rasi.vr.uff.br>

RASI, Volta Redonda/RJ, v. 9, n. 2, pp. 01-09, Mai./Ago. 2023

---

### **Onde está a gestão da inovação?**

Marcelo Gonçalves do Amaral, D.Sc., Editor-Chefe RASI, PPGA/UFF e PPGDIN/UFF

Bruno Brandão Fischer, D.Sc., Editor Associado Sênior, FCA/UNICAMP

Sheila Serafim da Silva, D.Sc., Editora Associada Sênior, FIA

Virgílio César da Silva e Oliveira, D.Sc., Editor Associado Sênior, PPGA/UFJF e PROFIAP/UFJF

Jorge Tello-Gamarra, D.Sc., Editor Associado, FURG

Livia Almada Neves, D.Sc., Editora Associada, UFJF

Luis Eduardo Brandão Paiva, D.Sc., Editor Associado, UNINOVE

Edilane dos Reis Carraro, M.Sc., Coordenadora Editorial RASI

---



R. Desembargador Ellis Hermydio Figueira, 783, Bloco A, sl. 218, Atterrado.

27213-415 - Volta Redonda, RJ - Brasil

[www.uff.br](http://www.uff.br)

---

Copyright © 2022 RASI. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

---

## Onde está a gestão da inovação?

Este editorial compartilha algumas angústias e questionamentos com o intuito de provocar teóricos e praticantes do campo do conhecimento científico da administração. A editoria da RASIAS assume este papel de “cutucar a onça com vara curta”, visto que a revista está posicionada na área da gestão e da inovação para a sociedade, como o seu próprio nome diz.

O ponto inicial é que não é mais necessário enfatizar a importância da inovação para a nossa sociedade. A literatura é amplamente convergente nessa em associar inovação e desenvolvimento econômico e social (Fagerberg, Srholec & Verspagen, 2009).

Enquanto estudiosos e gestores, temos notado um grande esforço das organizações públicas e privadas em busca da inovação. O tema se tornou um mantra nas organizações, sobretudo nos últimos quinze anos, assim como foi a gestão da qualidade nos anos noventa. Entretanto, nota-se pouca energia alocada no processo de se fazer a gestão dessa inovação, principalmente, no setor público e nos ambientes de inovação (Amaral, 2015). Apesar dos inúmeros modelos e ferramentas de gestão da inovação disponíveis no mercado (tanto acadêmico quanto de consultoria), entendemos que boa parte desses modelos se refere ao campo da criação e organização de ideias e a transformação delas em produtos, processos e serviços, e não em como gerenciar a função inovação nas organizações. Nessa lógica entram técnicas como *brainstorming* e *design thinking*.

Essa lacuna pode se dar por dois motivos: ou porque não é relevante ou simplesmente porque o tema já está resolvido no âmbito das organizações. Não temos argumentos acadêmicos para contestar a irrelevância, mas apenas uma lógica que tudo dentro das organizações precisa de alguma forma ser gerido. Quanto ao fato de o tema já ter sido adequadamente tratado, nos parece verdade para grandes corporações multinacionais, que instituíram a função de CIO (*Chief of Innovation Office*) e toda uma estrutura de gestão de portfólios para gerir suas iniciativas de P&D&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação). Nessas organizações, a inovação é parte da estratégia corporativa e é gerida com técnicas de projetos e portfólios. Modelos conceituais como o *Open Innovation* (Chesbrough, 2003) e o Oceano Azul (Kim & Mauborgne, 2019) guiam a estratégia para inovação e técnicas como o *Stage-Gate* (Neto *et al.*, 2021) ou similares, envolvendo funis com etapas, cuidam da parte operacional. No entanto, parece que os outros participantes do ecossistema de inovação, como universidades, entidades governamentais, pequenas e médias empresas e espaços de inovação (como incubadoras, parques tecnológicos e hubs de inovação), têm negligenciado o assunto como se não fosse relevante.

Para ampliar a discussão sobre a gestão da inovação nas organizações, faremos um breve histórico da área e de sua evolução. O campo de conhecimento surgiu dentro das ciências econômicas na década de 1960. Acadêmicos impactados pela aceleração do processo de inovação nas duas décadas do pós-guerra iniciaram pesquisas para compreender o que estava acontecendo nas economias desenvolvidas da Europa e dos Estados Unidos. Estudos diversos deram origem à chamada Escola Neo Schumpeteriana e um de seus bastiões que é a *Science Policy Research Unit* da Universidade de Sussex na Inglaterra, conhecida entre os iniciados como SPRU (Velho, 2010). A área ficou batizada como *Technology Innovation Management* (TIM) ou gestão da inovação tecnológica e assim permaneceu até os anos noventa na esteira de autores das áreas de economia, engenharias e ciência política que focaram sobre a inovação nas organizações (como Nelson, Winter, Von Hippel) e os sistemas de inovação (como Freeman e Lundvall), ainda sob uma visão linear e ainda pouco dinâmica do processo de inovação (Amaral, Renault & Pinto, 2021).

No Brasil, sob a égide do conceito de sistema nacional de inovação desde os anos sessenta, foi constituído um sistema de C&T (Ciência e Tecnologia) que envolveu pesquisa nas universidades, institutos de pesquisa, fomento público, entre outros. Nesse contexto, foi constituída uma área denominada Tecnologia Industrial Básica (TIB), que visava apoiar o processo de inovação das organizações entendendo que, para inovar uma estrutura industrial, seria necessário envolver serviços correlatos aos processos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). A gestão da inovação, assim como a propriedade intelectual, a metrologia e outros temas relevantes estavam sob o pacote das TIBs<sup>1</sup>.

Note-se, portanto, que a FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e os demais órgãos de fomento nacionais passaram, inclusive, a financiar atividades de TIB, com editais específicos, entendendo que a oferta de infraestrutura pública apoiaria a inovação empresarial.

Formalmente define-se as TIB como:

“... as funções de metrologia, normalização, regulamentação técnica e avaliação da conformidade (inspeção, ensaios, certificação e outros procedimentos de autorização, tais como classificação, registro e homologação, conforme definido no ABNT-ISO/IEC – Guia 02). A essas funções básicas agregam-se ainda a informação tecnológica, as tecnologias de gestão (com ênfase inicial em gestão da qualidade) e a propriedade intelectual, áreas denominadas genericamente como serviços de infra-estrutura tecnológica” (MCT, 2001:23).

Nesse sentido, a Figura 1, retirada do manual sobre o tema, reforça a importância das chamadas tecnologias de gestão.

Figura 1. Organização das funções de TIB



Fonte: MCT (2001:23).

<sup>1</sup> Segundo o MCT (2001:24) “O termo Tecnologia Industrial Básica (TIB) foi concebido pela extinta Secretaria de Tecnologia Industrial (STI), do antigo Ministério da Indústria e do Comércio (MIC), no fim da década de 70, com o objetivo de expressar, em um conceito único, as funções básicas do SINMETRO (Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial). Posteriormente, agregou-se a essas funções a Gestão da Qualidade. Os alemães denominaram a TIB de MNPQ (*Messen, Normen, Prüfen, Qualität*) – explicitando o encadeamento das funções relativas a Medidas, Normas, Ensaios e Qualidade. Nos EUA adota-se o termo *Infrastructural Technologies*. A expressão MSTQ (*Metrology, Standardization, Testing and Quality*) é também comumente utilizada.”

Internacionalmente, a gestão da inovação avançou em paralelo com a transformação do paradigma técnico-econômico. Na década de 1990, sob a égide de uma economia do conhecimento nascente e na busca de competitividade pelas empresas inseridas nas cadeias globais de valor, a palavra tecnologia vai sendo posta de lado e a área se aproxima da discussão de empreendedorismo e se transforma em *innovation & entrepreneurship*, se configurando como subáreas do tema estratégia empresarial no campo da administração<sup>2</sup> e do tema engenharia de produto na engenharia de produção. Nesse contexto, a gestão do conhecimento emerge como uma nova subárea, central na discussão da inovação.

No Brasil, com a mudança dos ciclos de políticas públicas, que passaram pela ausência de política (1985-1998), políticas focadas em setores (1998-2004), volta das políticas de C&T&I agora atreladas a políticas industriais e de exportação (2004-2014) e reversão do investimento de C&T&I (2014-2022), o conceito de TIB foi esquecido, assim como o próprio conceito de gestão da inovação, sendo a inovação em si mimetizada como um resultado do esforço empreendedor para resolver problemas ou “dores” alheias latentes (*demand pull*), esquecendo-se a grande capacidade do país em gerar tecnologias únicas para questões nacionais. Note-se que este esquecimento não se dá por irrelevância visto que os problemas e dilemas da propriedade industrial, por exemplo, seguem presentes. O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) segue levando de 8 a 10 anos para avaliar um depósito de patente, o que afeta a competitividade do mercado e das empresas, principalmente as locais.

Globalmente é compreensível que a inovação e o empreendedorismo tenham se tornado elementos fundamentais na criação de novos negócios e vantagens competitivas, sendo amplamente adotados por organizações em âmbito internacional. A gestão corporativa, por sua vez, incorporou a inovação em suas estratégias, fazendo uso de instrumentos e métodos globalmente reconhecidos. No entanto, mesmo com essa ampla adoção, é notável a existência de uma confusão conceitual entre inovação e transformação digital nas organizações e no público em geral.

No Brasil, a situação ainda é pior, visto que somos pouco inovadores em tecnologias disruptivas e focados em melhorias de processo ou incrementais, a gestão da inovação é ignorada (com exceção de alguns rincões acadêmicos) e, muitas vezes, confundida com gestão de tecnologia da informação (TI). O empreendedorismo é visto mais como um mecanismo de sobrevivência do que como vocação. Assim, vemos uma profusão de projetos e propostas em editais e chamadas de apoio à inovação ou de seleção de incubadoras e *hubs* que basicamente nada têm de inovação, sendo meramente possíveis soluções criadas das cabeças dos proponentes mais com o foco no uso de alguma tecnologia ou linguagem de programação do que com a identificação de um mercado potencial.

Ao mesmo tempo, a desconexão entre o sistema produtivo e o sistema de ciência e tecnologia persiste e condena o país a uma baixa dinâmica inovativa, baixa produtividade e baixo crescimento econômico (De Negri, 2018; Gala, & Roncaglia, 2020). Assim, o país aloca mal os poucos recursos e desperdiça chances de se desenvolver. Por isso, a discussão sobre a gestão da inovação precisa ser reintroduzida no cenário nacional e elevada ao mesmo nível da discussão de empreendedorismo que atualmente domina parte do noticiário. Do que adianta as

---

<sup>2</sup> Note que os principais livros didáticos da área representam essa transformação. O livro *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, dos autores Joe Tidd, John Bessant e Keith Pavitt foi lançado em 2005 (estando atualmente na sétima edição). Enquanto o livro *Innovation and Entrepreneurship*, de Joe Tidd e John Bessant foi lançado em 2007 (estando atualmente na terceira edição). Enquanto isso, aqui no Brasil, o professor Paulo Tigre lança o seu *Gestão da Inovação Tecnológica* em 2006, e que trata muito mais de um livro de economia do que de gestão.

universidades liderarem o *ranking* de depósitos de patentes se poucas daquelas tecnologias serão efetivamente licenciadas?<sup>3</sup> Do que adianta incubadoras de empresas e uma indústria de capital de risco se não existem bons projetos?<sup>4</sup> Do que adianta formar mestres e doutores se não existe trabalho nos setores privado e público para eles?<sup>5</sup>

Além da falta de políticas claras, algo que já havíamos sinalizado no editorial de setembro de 2020 (Amaral et al., 2020), como as políticas orientadas a missões (Penna, Santos, & Pereira, 2021), faltam também as ferramentas. Em estudo recente, Santos (2021) mostrou que boa parte dos recursos investidos pela Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) em editais de tecnologia e inovação nos últimos quinze anos, na verdade, foram captados por projetos de pesquisa, isto é, em estágio anterior ao desenvolvimento experimental e inovação. Por isso, esse editorial levanta a bandeira da necessidade de se resgatar o conceito de TIB e se repensar a gestão da inovação como um elemento relevante para a competitividade das organizações. Para tal, as políticas de C&T&I também precisam apoiar e financiar estudos na área de forma que as organizações sejam capazes de incorporar técnicas gerenciais e operacionais para realizar a inovação.

### Sobre a RASIAS

A partir de 1º de junho de 2023 a RASIAS entrará em uma nova fase. O professor Uálison Rébula de Oliveira, membro do corpo permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF), assumirá a chefia da equipe editorial pelos próximos quatro anos. Diante disso, mudanças na equipe serão paulatinamente realizadas para ajustar a estrutura da revista às novas estratégias que serão implementadas. Além disso, já sob a nova gestão, será lançado um novo *layout* para o site e a revista passará a ser publicada em formato bilíngue (português e inglês).

A todos que colaboraram com a atual gestão ao longo desse quadriênio os nossos agradecimentos. Nesse fechamento de ciclo é importante também apresentar os dados consolidados do período. Nesses 48 meses de gestão foram publicadas doze edições, contando esta, além de uma edição especial, ainda na transição entre as gestões. Dentre as políticas e práticas mais relevantes citamos a consolidação do cronograma de publicação quadrimestral, a publicação prévia (*online first*), assim como algumas diretrizes editoriais, a ampliação do conjunto de formatos aceitos para publicação, a política de aceite de submissões em três idiomas e o modelo de financiamento com a cobrança da taxa de processamento da publicação. Uma outra ação essencial foi a busca de editores associados externos à UFF, de forma a construir uma visão e abrangência de âmbito nacional para as temáticas trabalhadas, assim como a construção de um banco de avaliadores com mais de 700 integrantes e a internacionalização do corpo editorial, o que nos traz questões e discussões mais recentes no âmbito editorial internacional. Além disso, as métricas internas para a aprovação de artigos vêm sendo aprimoradas. Em 2022, apenas 15,06% das submissões passaram em todos os crivos. O Quadro 1 apresenta as informações consolidadas.

<sup>3</sup> <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-07/com-timidez-do-setor-privado-universidades-lideram-patentes-no-brasil>

<sup>4</sup> <https://www.revistari.com.br/221/1333>

<sup>5</sup> [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/03/10/internas\\_economia,1036705/desemprego-entre-mestres-e-doutores-no-brasil-chega-a-25.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/03/10/internas_economia,1036705/desemprego-entre-mestres-e-doutores-no-brasil-chega-a-25.shtml) e <https://apub.org.br/brasil-forma-mestres-e-doutores-para-desemprego/>



Quadro 1. Informações sobre a RASIAS entre 2019 e 2023

Itens	2019	2020	2021	2022	2023 (3)	Total
Trabalhos Submetidos	85	89	79	73	26	352
Trabalhos aceitos	20	26	17	11	0	74
Edições	1+1 (1)	3	3	3	2	13
Citações recebidas	30 (2)	70	101	98	21	320
H-Google	4	4	5	6	8	8

Fonte: elaboração própria.

- (1) Edições de maio/2019 e setembro/2019
- (2) Para todo o ano de 2019
- (3) Dados até 31 de abril de 2023

Nos nove anos de sua existência, a RASIAS publicou um total de 21 edições, contendo 21 editoriais e 121 artigos científicos, que representam 27,6% do total de submissões recebidas. Esses artigos foram desenvolvidos por 388 autores, de 112 instituições diferentes. Contabilizando autores que publicaram mais de um artigo, a média é de 2,93 autores por artigo. Há uma centralização de autores em instituições das regiões Sul e Sudeste, em consonância com a distribuição da estrutura de pesquisa do país. O Quadro 2 apresenta uma síntese dos números da Revista.

Quadro 2. RASIAS em números

Submissões	2016 (19); 2017 (53); 2018 (40); 2019 (85); 2020 (89); 2021 (79); 2022 (73); 2023 (26); Total = 464		
Editoriais	21		
Publicações	121 (artigos científicos: 106, revisões de literatura: 12, casos de ensino: 2, artigos técnicos: 1, ensaios teóricos: 0)		
Autores	338 / 112 diferentes instituições / média 2,93 autores por artigo.		
Áreas temáticas	Empreendedorismo e Inovação (33,9%), Gestão Pública (14,8%), Ensino/Educação (6,1%), Gestão Operações (6,1%), Estratégia (6,1%), Relações de Consumo (5,2%), Gestão Cultural (5,2%), Gestão Portuária (5,2%), RH (4,3%), Contabilidade (3,5%), Pesquisa Científica (2,6%), Políticas Públicas (2,6%), Responsabilidade Social (1,7%), outros (2,7%)		
Publicações de autores nacionais	RJ (23,4%), MG (21,8%), SP (14,6%), SC (9,7%), RS (4,5%), CE (2,3%), PR (2,1%), ES (2,1%), PB (1,7%), AM (1,7%), RN (1,7%), MT (1,4%), DF (1%), PE (0,8%), BA (0,8%), MS (0,8%), sem filiação (0,8%), PI (0,7%), PA (0,6%).		
Publicação	Autores Nacionais	Cooperação	Autores Estrangeiros
	92,6%	3,3%	4,1%

Fonte: Elaboração própria.

Agradecemos o apoio recebido do Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS) da UFF, particularmente do setor de Tecnologia da Informação, que atende ao Campus Atarrado. Assim como à FAPERJ, que vem apoiando financeiramente a Revista ao longo desses últimos quatro anos. Por fim, lembramos o papel central dos revisores que emitem pareceres rigorosos e contributivos. Sem essas preciosas contribuições, que são voluntárias e anônimas, não existiriam periódicos acadêmicos.

Como última informação, divulgamos que o XV Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, parceiro da Revista RASI desde a sua criação, irá ocorrer de forma online entre os dias 6 e 8 de dezembro de 2023. A chamada de trabalhos deverá ser lançada até julho. Acompanhe em <https://congressocasi.com.br>

### **Apresentação dos artigos desta edição**

Por fim, direcionamos a sua atenção à apresentação do conteúdo dos artigos que integram o volume 9, correspondente ao segundo semestre de 2023. Artigos estes submetidos no decorrer de 2022, que seguiram o processo editorial até a etapa final de publicação, após as rodadas de avaliação e revisão. Os trabalhos tratam de assuntos plurais, tais como os impactos da Covid-19 no *home office* de profissionais que são mães; potencial comercial de uma invenção pelos núcleos de inovação tecnológica; modelo de gestão do conhecimento na universidade pública; inteligência artificial na agilidade organizacional para a orquestração de recursos; perfil da pesquisa científica em instituição federal de ensino e aplicativos móveis desenvolvidos por universidades federais do Brasil. Esperamos que os leitores encontrem valor na miscelânea de temas, métodos e experiências aqui retratadas.

A edição é aberta com o artigo científico de três pesquisadores da Universidade Federal de Lavras (UFLA), Cristiane Aparecida da Silva, Gisleine do Carmo e Mônica Carvalho Alves Cappelle. O trabalho é intitulado “Mães em *home office*: O desafio do trabalho e o cuidado dos filhos durante a pandemia da Covid-19” e faz uma investigação dos impactos da nova rotina de cuidado com os filhos vivenciada por mães em *home office* durante a crise de Covid-19 sobre as atividades profissionais.

O segundo artigo desta edição discute a inclusão de uma avaliação do potencial comercial de invenções pelos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), em adição à avaliação dos três critérios de patenteabilidade. Sob o título “Um quarto critério de avaliação de invenções pelos NITs”, o estudo foi conduzido por pesquisadores da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFMT), Douglas Moura Miranda, Camila Arantes, Demian Vidal, Gleuber Rocha, Rosentino Junior e Paulo Sobrinho.

Em seguida, o artigo intitulado “Modelo de Gestão do Conhecimento: Uma proposta para o contexto da universidade pública”, elaborado pelos pesquisadores Wênika Preston Leite Batista da Costa, Janderson Dantas da Silva, Sérgio Luiz Pedrosa Silva da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e Lydia Maria Pinto Brito, apresenta proposta de um modelo de gestão do conhecimento para o contexto da universidade pública.

Já o artigo “AI Supports Cleantechs' Organizational Agility and Resource Orchestration” (“O suporte da IA na Agilidade Organizacional em Cleantechs para Orquestração de Recursos”) foi desenvolvido por Matheus Noronha e Juliano Martins, ambos pesquisadores vinculados à Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Victor Hayashi da Universidade de São Paulo (USP) e Tamires Camargo Lietti Lippi de Oliveira da Shanghai Jiao Ton University. A pesquisa fundamenta-se na apresentação de um modelo de proposição que identifique como a Inteligência Artificial (IA) potencializa a Agilidade Organizacional (AO) para a Orquestração de Recursos (OR).

Os pesquisadores Rogério do Carmo Gonçalves da Costa, Laysa Dores Firmino Neves, Maxwell de Azevedo-Ferreira, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), desenvolveram o artigo “Perfil de Pesquisa Científica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ): Mapeamento Bibliométrico dos dados da base Web of Science”. O artigo busca traçar o perfil da pesquisa científica do IFRJ,

bem como identificar os pesquisadores e suas áreas de atuação, além de traçar a rede de colaboração em pesquisa entre colaboradores e instituições.

A edição se encerra com o artigo “Uso de Aplicativos Móveis Desenvolvidos por Universidades Federais como Suporte à Gestão Acadêmica”, de autoria de três pesquisadores da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Renan Felipe Brito Dantas, Cristiane Xavier Galhardo e Michely Correia Diniz. O texto visa identificar o cenário de aplicativos móveis desenvolvidos por estas organizações acadêmicas.

Por fim, agradecemos aos nossos colaboradores – particularmente autores, revisores e leitores – e desejamos que a audiência aproveite o conteúdo desta edição!

Volta Redonda, 1º de Maio de 2023.

## Referências

- Amaral, M. (2015), Management and assessment of innovation environments, *Triple Helix*, 2, 19. <https://doi.org/10.1186/s40604-015-0030-5>
- Amaral, M., Renault, T. B., & Pinto, J. P. M. (2021). Gestão da Inovação. In: Conejero, M., Abdalla, M., Oliveira, M. *Administração - Conceitos, Teoria e Prática aplicados à Realidade Brasileira*. 1 ed.: Atlas/GEN, v.1, p. 383-407.
- Amaral, M., Fischer, B. B., Silva, S. S., Oliveira, V. C. S., Tello-Gamarra, J., Neves, L. A., Paiva, L. E. B. & Carraro, E. R. (2020). A Crise e a Oportunidade da Pandemia – Por uma Nova Política de Desenvolvimento. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 01-06. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.519>
- Chesbrough, H. W. (2003) *Open innovation*. Harvard Business School Press.
- De Negri, F. (2018). *Novos Caminhos para a Inovação no Brasil*. Washington, DC: Wilson Center, 159 p.
- Fagerberg, J.; Srholec, M.; Verspagen, B. (2009). *Innovation and Economic Development*. Working paper UNU-MERIT 2009#32
- Gala, P., & Roncaglia, A. (2020). *Brasil, uma Economia que não Aprende: Novas Perspectivas para Entender o nosso Fracasso*. São Paulo: Edição do Autor, 243 p.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2019). *A Estratégia do Oceano Azul*. 2ª Edição. Sextante.
- Ministério da Ciência e Tecnologia (2001). *Programa tecnologia industrial básica e serviços tecnológicos para a inovação e competitividade*. Ministério da Ciência e Tecnologia, Coordenação de Política Tecnológica Industrial. Brasília, 100 p.
- Neto, A., Pinto, V., Marx, R. & Salerno, M. S. (2021). Três Décadas de Stage-Gate: Análise da Evolução do Modelo. *13º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto*. São Carlos.
- Penna, C. C. R.; Santos, G. O., & Pereira, M. V. G. (2021). O Papel das Agências de Inovação e Empreendedorismo na Formulação de Políticas de Inovação Orientadas a Missões: A Experiência da Diretoria de Tecnologia da FAPERJ. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 7(2), 121-149. <https://doi.org/10.20401/rasi.7.2.449>
- Santos, G. O. (2021). *Caminhos para a construção de uma nova estratégia de desenvolvimento: Uma Abordagem Evolucionária do Sistema Regional de Inovação do Estado do Rio de*



*Janeiro*. Tese (Doutorado em Política Pública, Estratégia e Desenvolvimento), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 309 p.  
Velho, L. (2010). Ideias Fundadoras: Christopher Freeman - The Determinants of Innovation. *Revista Brasileira de Inovação*, 9(2), 215-230, julho/dezembro 2010.