



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



GESTÃO EM PROJETOS DE INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

INNOVATION PROJECTS MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

SERGIO LUIZ CATTO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

EMERSON ANTONIO MACCARI

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio da CAPES e CNPQ.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



GESTÃO EM PROJETOS DE INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Objetivo do estudo

Evidenciar como o tema inovação se desdobra no âmbito da gestão de projetos e como ambos têm sido abordados na literatura científica nas últimas duas décadas

Relevância/originalidade

Esta pesquisa aborda temas atuais e bastante abrangentes – gestão de projetos e inovação - envolvendo diversas disciplinas (capital humano e social, equipes, estratégia, gestão de conflitos, gestão do conhecimento, governança, inovação, integração, pesquisa e desenvolvimento, propriedade intelectual, teoria comportamental), de uma forma inédita e busca definir o novo paradigma do desenvolvimento chamado Gestão de Projetos de Inovação.

Metodologia/abordagem

Este trabalho é uma Revisão Sistemática de Literatura, onde procedimentos foram aplicados na seleção de artigos nas bases de dados Scopus e Web of Science, para a identificação e interpretação das principais publicações acerca do tema na literatura científica buscando compreender sua relevância e sua evolução nos últimos vinte anos.

Principais resultados

A amostra obtida, tendo como fonte as bases de dados Web of Science (WoS) e Scopus, totalizou 13 artigos oriundos de setores e áreas de conhecimento variados, com predominância de publicações ligadas principalmente à área de pesquisa e desenvolvimento, com maior avanço em projetos de inovação.

Contribuições teóricas/metodológicas

Esse trabalho contribui para a melhoria no entendimento dos benefícios da prática do gerenciamento de projetos de inovação.

Contribuições sociais/para a gestão

Os achados desta pesquisa contribuirão para o entendimento de como a gestão de projetos de inovação pode contribuir para maximizar o sucesso nas tratativas praticadas nestes projetos. E devido às particulares características da inovação, focar na eficiência da gestão e foco nos resultados.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Estratégia de Projetos, Inovação, Patentes



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



INNOVATION PROJECTS MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Study purpose

To show how the theme innovation unfolds in the scope of project management and how both have been approached in the scientific literature in the last two decades.

Relevance / originality

This research addresses current and very broad topics - project management and innovation - involving diverse disciplines (human and social capital, teams, strategy, conflict management, knowledge management, governance, innovation, integration, research and development, intellectual property, behavioral theory), in an unprecedented way and seeks to define the new development paradigm called Innovation Project Management.

Methodology / approach

This research is a systematic literature review, where procedures were applied to the selection of articles in the Scopus and Web Of Science databases, for the identification and interpretation of the main publications on the subject in the scientific literature seeking to understand their relevance and its evolution in the last twenty years.

Main results

The obtained sample, based on the Web of Science (WoS) and Scopus databases, totaled 13 articles from different sectors and areas of knowledge, with a predominance of publications mainly related to research and development, with biggest breakthrough in innovation projects.

Theoretical / methodological contributions

This study contributes to an improved understanding of the benefits of innovation project management practice.

Social / management contributions

The findings of this research will contribute to the understanding of how the management can contribute to maximize the success in the dealings practiced in the projects. And due to the particular characteristics of innovation, focus on management efficiency and focus on results.

Keywords: Project Management, Project Strategy, Innovation, Patents



1 Introdução

O tema de pesquisa gestão estratégica de projetos foi marcada, na última década, por um aumento substancial da produção científica e tecnológica no campo da inovação. Como exemplos de eixos temáticos no campo de pesquisa da inovação temos: a) a inovação como processo de gestão estratégica para a transformação de recursos e capacidades em novos produtos, serviços e modelos de negócios (Adams, Bessant, & Phelps, 2006); b) as novas metodologias, métricas e ferramentas tecnológicas avançadas para a pesquisa em inovação (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012). Buscando formar uma base de dados científicos pelas publicações mais contemporâneas (2000 a 2019), o universo de interesses de pesquisas em inovação tem se apresentado em constante crescimento, internacionalizando-se e por consequência apresentando novas temáticas e fronteiras científicas (Rosseto, Bernardes, Borini, & Gattaz, 2018).

Neste contexto, partimos então, para uma busca nas bases de dados Web of Science (WoS) e Scopus com o objetivo de encontrar os periódicos que podem representar o estado da arte nas áreas de gestão de projetos e de inovação. A escolha de ambas as bases se deu por serem as principais bases científicas globais, em especial o WoS (Motta, Garcia, & Quintella, 2015).

Este trabalho tem como objetivo evidenciar como o tema gestão em projetos de inovação tem sido abordado na literatura científica nas últimas duas décadas. Para tanto, essa Revisão Sistemática de Literatura visa identificar artigos publicados, com relevância e abrangência, nos temas gestão de projetos e inovação, e analisar as principais abordagens, tendências e lacunas. A pergunta a ser respondida pela Revisão Sistemática de Literatura é: Quais as relações existentes entre Gestão de Projetos, Inovação, e Gestão de Projetos de Inovação?

Este trabalho está estruturado em quatro seções. Na primeira seção, apresentamos a metodologia de pesquisa, com a abordagem e critérios de seleção da amostra e fluxo de trabalho da análise de publicações. A seção seguinte mostra os resultados da pesquisa, identificando as análises das publicações a partir do conceito de inovação e áreas representativas dentro do tema. Por fim, temos as seções discussão e conclusão, onde estão apresentadas as principais contribuições do estudo, limitações e sugestões de estudos futuros.

2 Materiais e Métodos

A revisão sistemática de literatura foi adotada como estratégia de pesquisa para a construção deste artigo, por meio de uma abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e visou identificar, avaliar e interpretar pesquisas relevantes para um determinado assunto (Kitchenham, 2004).

De acordo com Tranfield, Deyer e Smart (2003), uma avaliação sistemática desenvolve conhecimento confiável a partir de um conjunto de conhecimentos dispersos por meio de uma ampla gama de estudos. A utilização da revisão sistemática permite ao pesquisador mapear e avaliar o território intelectual disponível a fim de tornar o conteúdo encontrado mais consistente e aderente à questão de pesquisa, porém para a realização da investigação acadêmica de um problema de pesquisa específico, torna-se necessário seguir uma estrutura de trabalho rígida (Tranfield; Deyer; Smart, 2003).

Segundo Van Maanen (1979) a pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um



sistema complexo por significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (Van Maanen, 1979). Para extrair conclusões das análises, é preciso posicionar os sujeitos em um contexto histórico e social. De acordo com Fonseca (2002), cria-se um informe qualitativo, indo do particular ao geral, somente ao completar esse movimento interpretativo. A pesquisa qualitativa, provavelmente, contribuirá menos à reflexão acadêmica sem essa contextualização.

O estudo exploratório tem por objetivo possibilitar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais nítido, auxiliar no desenvolvimento de fatos a serem aferidos, verificar se pesquisas análogas já foram realizadas, apurar problemas do comportamento humano, apontar conceitos ou variáveis e sugerir hipóteses verificáveis (Richardson, 1985; Mattar, 1999; Malhorta, 1993; Sampieri, Collado e Lucio, 1998). O aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições é o objetivo principal. O pesquisador inicia com uma ideia ou hipótese e faz a exploração com o objetivo de ampliar seu conhecimento em torno de um problema estabelecido, assim o investigador aprofunda seu estudo nas divisas de uma realidade específica (Selltiz, 1967; Trivinos, 1987).

Para a revisão sistemática da literatura utilizou-se um processo estruturado abrangendo planejamento, execução e análise dos dados pesquisados, pois é uma revisão delineada para responder a uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos (Silva et al., 2014; Castro, 2006). Em um campo de pesquisa desenvolvido, a revisão sistemática pode proporcionar uma contribuição maior para os pesquisadores que a revisão conceitual, (Stake, 2011).

2.1 Repositório de Informações

Foram feitas as seguintes sequências de atividades, por fases, nessa pesquisa: (1) a escolha das palavras-chave e da *string* de busca; (2) a escolha das bases de dados Scopus e Web of Science para a seleção dos artigos; (3) geração dos arquivos extraídos em cada base de dados no formato BibTeX; (4) utilização da ferramenta RStudio 3.6.1 com a Biblioshiny for Bibliometrix, para carregar cada um dos arquivos BibTeX das bases de dados separadamente no RStudio, no menu “Data”, *Import or Load, Import raw file(s), Database WoS* e depois Scopus, *Start Conversion* e *Save As Excel*; (5) utilização da ferramenta Excel para abrir os arquivos gerados e auxiliar na análise dos dados, identificando os artigos repetidos que foram eliminados, restando um único arquivo em Excel consolidador; (6) nova utilização do RStudio 3.6.1 para análises dos documentos remanescentes; (7) busca dos documentos para leitura, nas bases de dados de pesquisas; (8) validação macro dos objetivos, dos métodos de pesquisa e dos resultados; (9) agrupamento dos temas, conteúdos e conclusões; (10) redação do artigo. Foi utilizado um protocolo estruturado, nesse processo de pesquisa científica, especificamente para essa finalidade.

2.1 Protocolo de Pesquisa

Foi priorizado nessa pesquisa a análise qualitativa dos artigos, visando constituir uma matriz que pudesse representar a evolução do tema gestão de projetos de inovação que está sendo empregado atualmente pelos gerentes de projetos.

Na fase 1, a primeira etapa da pesquisa foi realizada nas bases de dados WoS e Scopus. Para o início das pesquisas foi definida a *string* de busca contendo as palavras chaves



“*project management*” ou “*project strategy*”, somados a “*patent*” e “*innovation*”. A *string* utilizada foi (((project management) OR (project strategy)) AND (patent) AND (innovation)), cuja lógica de busca e palavras chaves foram analisadas e avaliadas por 2 doutores e 2 especialistas.

Na fase 2, como resultado da busca com a referida *string*, foram encontradas 445 obras, 282 na base WoS e 163 na base Scopus. Para atender ao objetivo da pesquisa, foram estabelecidos alguns critérios de exclusão como filtros para a seleção de resultados pertinentes, focando as áreas de interesse: *Business, Education Educational Research, Engineering Industrial, Engineering Mechanical, Engineering Multidisciplinary, Engineering Manufacturing, Management, Metallurgy Metallurgical Engineering, Multidisciplinary Sciences, Material Sciences Multidisciplinary e Mechanics* para a base WoS e áreas similares na base Scopus. Os idiomas selecionados foram: o inglês, pois é o idioma universalmente aceito para redação de trabalhos científicos e encontrado em todas as bases de dados pesquisadas, e o português. Excluíram-se também documentos como patentes e livros, mantendo somente artigos publicados. Ainda como critério de exclusão, foi definido o período de publicação dos artigos entre os anos de 2000 e 2019. Desta forma o número de publicações foi reduzido de 445 para 74, sendo 53 da base Scopus e 21 da base WoS.

Em relação à fonte, apenas como um registro expositivo pois não se tratou de um critério de exclusão, as publicações resultantes desta pesquisa são provenientes de periódicos (*Journals*). A amostra de artigos provém de uma diversidade de veículos, com 13 periódicos diferentes, com maior presença de publicações do setor de gestão de projetos. Um extrato destas publicações pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1:
Distribuição de periódicos em relação aos artigos

Autores	Título	Journal
Bahemia, Squire e Cousins (2017)	A multi-dimensional approach for managing open innovation in NPD	International Journal of Operations & Production Management
Bendoly e Chao (2016)	How excessive stage time reduction in NPD negatively impacts market value	Production and Operations Management
Bican, Guderian e Ringbeck (2017)	Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective	Journal of Knowledge Management
Bruce, Figueiredo e Silverman (2019)	Public contracting for private innovation: Government capabilities, decision rights, and performance outcomes	Strategic Management Journal
Carmeli e Dothan (2017)	Generative work relationships as a source of direct and indirect learning from experiences of failure: Implications for innovation agility and product innovation	Technological Forecasting and Social Change
Cassiman e Valentini (2009)	Strategic organization of R&D: the choice of basicness and openness	Strategic Organization
Chaudhuri (2013)	Simultaneous improvement in development time, cost and quality: a practical framework for generic pharmaceuticals industry	R&D Management
Lee, Wong e Chong (2005)	Human and social capital explanations for R&D outcomes	IEEE Transactions on Engineering Management
Schulze, Stade e	Conflict and conflict management in innovation processes	Creativity and Innovation



Netzel (2014)	in the life sciences	Management
Stadler (2011)	Process innovation and integration in process-oriented settings: The case of the oil industry	Journal of Product Innovation Management
Szutowski e Szulczyńska (2017)	Exploring Companies' Innovation Policies in the Industrial Sector in Central and Eastern Europe	Journal of Management and Business Administration
Yan e Wagner (2017)	Do what and with whom? Value creation and appropriation in inter-organizational new product development projects	International Journal of Production Economics
Teece (2010)	Business models, business strategy and innovation	Long range planning

Fonte: Elaborado pelo autor

Na fase 3, os arquivos gerados das duas bases de dados foram exportados no formato BibTex e na fase 4 foram importados separadamente no programa RStudio, na versão instalada 3.6.1 do software R, por meio do menu *Load / Browse*, como sendo *Import or Load*, *Import raw file(s)*, *Database WoS* e depois Scopus.

Na sequência, na fase 5, cada arquivo foi exportado no formato Excel, onde puderam ser abertos individualmente e consolidados em um terceiro arquivo em Excel, visando o ajuste das colunas (predominando a ordem do arquivo WoS, visto conter mais colunas/ itens do que o arquivo do Scopus, contribuindo com mais opções para as análises subsequentes).

Na fase 6 utilizou-se novamente o RStudio 3.6.1 para avaliar a seleção dos artigos, dos autores, palavras-chave, fontes mais relevantes, fontes mais citadas e autores mais relevantes, dentre outras análises.

Na fase 7 fizemos a busca dos documentos para leitura, nas bases de dados de pesquisas. Após análise dos dados, todos os títulos e resumos foram lidos, e foram selecionados os artigos que atendiam às perguntas da RSL e abordavam alguma relação entre gestão de projetos e inovação. O número de publicações foi reduzido de 74 para 32 obras.

Na fase seguinte, 8, realizamos a validação dos objetivos de cada documento, dos métodos de pesquisa e dos resultados, com a leitura completa das 32 publicações, verificando se os documentos são pertinentes à pesquisa em questão. O número de publicações foi reduzido de 32 para 13 obras.

Na fase 9, os temas foram agrupados por conteúdos e conclusões, e foi verificado se as publicações possuíam referências à inovação em projetos e à gestão de projetos de inovação e se apresentavam alguma ferramenta ou modelo para estas práticas.

Para a última fase da revisão, 10, o artigo foi redigido, sendo verificada a atuação dos diversos atores de projetos e/ou outro *stakeholder*, o ambiente e/ou contexto em que estes projetos ocorreram bem como o emprego ou não das melhores práticas de gerenciamento de projetos, visando especificamente o ambiente da inovação em projetos e a sua gestão.

3 Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção do estudo vamos apresentar o resultado de uma análise em profundidade dos artigos que têm como objetos principais de investigação os temas gestão de projetos e inovação. Nesse sentido, 13 artigos foram analisados para demonstrar o panorama das publicações sobre a temática do estudo, sendo aprofundados a seguir.

O primeiro artigo é o de Bahemia, Squire e Cousins (2017), os quais exploram o conceito inovação aberta nos projetos de desenvolvimento de novos produtos (DNP). Neste estudo examinam o impacto da amplitude, profundidade e novidade de parceiros ou



fornecedores na inovação e na vantagem competitiva do produto desenvolvido. Também examinaram os efeitos contingentes do regime de apropriabilidade nos projetos. Os autores utilizaram um instrumento de pesquisa estruturada que produz uma análise empírica de 205 projetos de DNP no setor de manufatura no Reino Unido. Desenvolveram e testaram uma nova escala de medição onde foi utilizado um modelo de regressão de mínimos quadrados ordinários (OLS) para testar relações hipotéticas entre abertura (amplitude, profundidade e novidade do parceiro), inovação de produto, vantagem competitiva do produto e regime de apropriabilidade. A amplitude tem um efeito positivo, mas apenas na presença de um forte regime de apropriabilidade, um efeito negativo profundo e a novidade gerada pelas parcerias têm um efeito positivo direto. Também descobriram que a inovação do produto tem uma relação positiva direta com a vantagem competitiva do produto. Qualquer projeto de pesquisa tem suas limitações e este não foi exceção. Primeiro, foi aceito que possa haver um viés nacional ou cultural em nossa amostra. Segundo, este estudo é transversal e os resultados são baseados em entrevistados únicos. Embora a abordagem forneça fortes insights sobre os efeitos diretos e contingentes de uma abordagem aberta ao DNP, estudos futuros podem complementar e estender as descobertas por meio de uma metodologia de estudo de caso longitudinal. Os autores incentivam estudos futuros com o propósito de buscar outras contingências. Também sugerem que pesquisas futuras examinem os riscos do uso do conceito inovação aberta com mais detalhes e até que ponto uma abordagem contingente pode reduzir as possíveis desvantagens.

Outro estudo foi o de Bendoly e Chao (2016), que investigaram empiricamente como as reduções de tempo de estágio de desenvolvimento de novos produtos afetam o valor de mercado para um conjunto de empresas. Além de considerar a redução do tempo de ciclo para o processo DNP como um todo, consideraram o impacto das reduções de tempo em estágios individuais do processo. Essa abordagem constituiu uma contribuição significativa para a literatura, pois a maioria dos estudos empíricos existentes sobre o tema considera o tempo de ciclo como uma única variável ou construto agregado. Este estudo esteve focado em uma faceta do DNP que é central para os esforços de inovação e valor de mercado de uma empresa: tempo de ciclo. Os resultados apresentados trazem implicações importantes para a prática, destacando quais estágios proporcionam aos gerentes o maior retorno do investimento em termos de práticas ou tecnologias de redução de tempo. Em vez de deixar esse insight como uma afirmação teórica, os autores realizaram uma extensa análise post-hoc com um conjunto de empresas para descobrir como elas investiriam na redução do tempo do estágio. Como análise adicional os autores destacam que algumas empresas provavelmente estão investindo demais em reduções no tempo do estágio e destruindo oportunidades potenciais para ganhos de valor de mercado. O desempenho no DNP pode ser altamente sensível ao tempo da medição e, portanto, pode se beneficiar de prazos estendidos para análise. Como sugestão para estudos futuros, os autores indicam que estes devem se concentrar em considerações de impactos de longo prazo de reduções de tempo de estágio e implementações de sistemas técnicos em processos do ciclo de vida do produto. Dado o estado nascente da prática no uso dos processos, bem como a natureza evolutiva desses sistemas técnicos, felizmente há um amplo espaço para esse exame avançar. O cenário de inovação em constante mudança exige, de fato, um reexame contínuo, de modo que suposições anteriores que deixem de se aplicar à prática não prejudiquem a aplicabilidade da contribuição do gerenciamento de operações no campo.

Os autores Bican, Guderian e Ringbeck (2017), seguindo uma abordagem de métodos mistos, revisaram a literatura relevante na interseção entre gerenciamento de conhecimento, direitos de propriedade intelectual, gerenciamento estratégico de direitos de propriedade intelectual e o processo de inovação aberta. Foi identificado que à medida que as empresas



voltam suas atividades de inovação para a colaboração com parceiros externos, enfrentam desafios adicionais no gerenciamento de seus conhecimentos. Embora diferentes modos de regimes de direitos de propriedade intelectual sejam aplicados em sistemas fechados de inovação, parece haver tensão entre os conceitos de "inovação aberta" e "direitos de propriedade intelectual". Neste estudo os autores investigaram como as empresas gerenciam melhor o conhecimento por meio de direitos de propriedade intelectual em processos abertos de inovação e trouxeram quatro contribuições principais. Primeiro, a literatura existente produz resultados inconclusivos sobre a função de habilitar ou desabilitar os direitos de propriedade intelectual em processos de inovação aberta, mas a maioria dos estudiosos detecta uma relação ambivalente. Segundo, eles identificam e classificam os fatores de sucesso do gerenciamento bem-sucedido do conhecimento por meio de direitos de propriedade intelectual em processos abertos de inovação. Terceiro, eles avançam na literatura sobre inovação aberta além do seu *modus operandi*, incluindo três estágios e três níveis. Quarto, eles testam suas descobertas em um estudo de caso e mostram como a administração aproveita o conhecimento usando adequadamente os direitos de propriedade intelectual na inovação aberta. Este estudo identificou motivadores de sucesso a partir das lentes - mas não se limitando a - dos direitos de propriedade intelectual e os classificaram em cinco grupos distintos (planejamento, parceria, governança, competência, cultura e mentalidade, e cenário competitivo). Ampliando a visão sobre inovação aberta além de seu *modus operandi*, os autores desenvolvem o Ciclo de Vida da Inovação Aberta. As descobertas apoiam as empresas no gerenciamento do conhecimento por meio de direitos de propriedade intelectual em processos abertos de inovação. A gerência deve levar em consideração as peculiaridades da preparação da inovação aberta e do término da inovação aberta para evitar a drenagem não intencional do conhecimento. Os autores aplicaram suas descobertas a um estudo de caso na indústria farmacêutica, e para isso, os fatores de sucesso, sua integração no ciclo de vida da inovação aberta e sua classificação nos diferentes níveis e estágios puderam ser empiricamente testados. Isso abre uma infinidade de oportunidades para pesquisas futuras para validar as descobertas em outros setores, discretos ou complexos, bem como em outras regiões geográficas ou em mercados emergentes. Todas essas relações podem ser moderadas pelas forças divergentes dos regimes de apropriabilidade que pertencem a diferentes regulamentos legislativos e circunstâncias ambientais, abrindo matrizes adicionais de pesquisas futuras.

A partir de um estudo empírico, Bruce, Figueiredo e Silverman (2019), examinaram como o Governo Federal dos EUA seleciona em seu corpo administrativo estruturas de governança para contratos de P&D com empresas do setor privado. Neste artigo estende-se a teoria da contratação à esfera público-privada em um cenário específico: contratação pública para inovação privada. Utilizando dados novos, tanto em contratos de P&D quanto na experiência técnica disponível em agências governamentais específicas, os autores testaram implicações da literatura sobre economia e recursos organizacionais. Os autores concluíram que é mais provável que acordos de cooperação sejam usados em projetos em estágio inicial e quando o corpo administrativo do governo local possui conhecimentos técnicos relevantes. Por sua vez, os acordos cooperativos geram uma maior produção inovadora, medida por patentes e citações, controlando a endogeneidade da forma do contrato. Os resultados apresentados são consistentes com abordagens de agências e custos de transação com várias tarefas que enfatizam os direitos de decisão e o monitoramento. Além disso, durante a produção do trabalho empírico, os autores desenvolveram medidas de capital humano das capacidades tecnológicas do governo por disciplina e geografia. Como oportunidade de trabalhos futuros, os autores acreditam que explorar aplicações da teoria em outros países seria um caminho frutífero para a pesquisa. Existem várias outras questões inexploradas nesse sentido. O financiamento do governo permite a uma empresa aprofundar sua experiência atual



ou ampliar seu portfólio e capacidades tecnológicas? Como as capacidades de capital humano do governo afetam a eficácia da pesquisa do setor privado além das patentes? Essas perguntas fazem parte de um caminho expressivo para futuras pesquisas sobre criação e apropriação de valor no nexos do governo e da P&D de empresas privadas.

Em seu artigo, Carmeli e Dothan (2017), nos apresentam que as organizações geralmente experimentam falhas ao gerenciar projetos complexos de inovação. Embora as experiências de falha possam levar à frustração e criar uma espiral descendente, elas também são uma fonte vital para as organizações desenvolverem novos conhecimentos e aprimorarem a inovação. Porém, isso depende da capacidade de cada organização em aprender com essas experiências, já que pesquisas revisitadas, indicaram que as organizações não aprendem tudo o que podem com seus defeitos. Utilizando-se desta pesquisa, os autores estudaram a perspectiva micro relacional e examinaram “se” e “por que” as relações de trabalho generativas ajudam a facilitar o aprendizado direto e indireto de experiências de falha e como esses modos de aprendizado influenciam a inovação de pequenas organizações. As implicações para uma visão micro relacional da aprendizagem organizacional e inovação são discutidas neste estudo. Ao fazer isso, os autores lançam luz sobre os mecanismos geradores que podem explicar os processos de aprendizagem e a inovação nas organizações, contribuindo assim para uma abordagem teórica processual do estudo da mudança e da inovação. Como conclusão os autores nos apresentam que apesar de as organizações poderem aprender com as experiências de fracasso, elas nem sempre percebem todos os benefícios de se envolver em tais atividades. Dados coletados em 63 empresas de software do setor de TI mostram que as relações de trabalho facilitam os dois modos de aprender com os defeitos. No entanto, apenas o aprendizado de experiências diretas de falha facilita a agilidade da inovação, enquanto o aprendizado indireto da falha melhora os resultados da inovação (patente) do produto. Ainda segundo os autores, estas descobertas indicam que cada modo de aprendizado facilita uma faceta diferente da inovação. E ao fazê-lo, convidam mais pesquisas sobre micro fundamentos de recursos de aprendizado e inovação organizacional.

Por meio de um modelo estilizado de processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D), os autores Cassiman e Valentini (2009), apresentam neste artigo como a organização estratégica de P&D deve considerar simultaneamente a escolha do tipo de P&D a ser executado e a organização de P&D, onde também é considerada a escolha sobre a exposição do conhecimento para o meio externo. Os autores identificam como cada uma dessas decisões afetam os benefícios e custos esperados (custos de produção, transação e coordenação) dos projetos de P&D e como derivam formalmente, e por fim, como estas duas decisões interagem. Por meio desse modelo teórico simples, os autores examinam e expõem as consequências da delegação da decisão sobre a organização de P&D para os gerentes de projeto quando os objetivos da alta gerência e dos gerentes de projeto não estão perfeitamente alinhados. Mostram também que, sob certas premissas parcimoniosas e realistas, a empresa pode otimamente decidir ajustar sua estratégia de P&D e se comprometer com um tipo diferente de pesquisa para afetar a decisão organizacional do gerente de projetos. Embora seja uma formalização moderada, o modelo apresentado colabora para a compreensão do processo de P&D e fornece novas implicações para a teoria e futuros exercícios empíricos relacionados à organização estratégica de P&D.

Chaudhuri (2013) propõe em sua pesquisa entender os diferentes processos de trabalho organizacional que influenciam o custo e o tempo de desenvolvimento, e também, propõe desenvolver uma estrutura e um processo que ajudará as empresas farmacêuticas genéricas a reduzir simultaneamente o custo e o tempo de desenvolvimento, mantendo a qualidade desejada. As perguntas específicas da pesquisa que o autor tenta abordar nesta pesquisa são as seguintes: Como a experiência e a estrutura da equipe, o compartilhamento de conhecimento e



informações afetam o custo, o tempo e a qualidade do desenvolvimento? Como a padronização, otimização e sobreposição de processos e a iteração reduzida estão relacionadas ao custo, tempo e qualidade do desenvolvimento? Por que processos padronizados e otimizados levam a custos e tempo de desenvolvimento reduzidos, mantendo a qualidade? Através desta pesquisa, o autor busca respostas para as perguntas acima que ajudarão a preencher a lacuna na literatura, fornecendo e validando uma estrutura prática para melhorar o processo de desenvolvimento de produtos e para atender aos múltiplos objetivos de custo, tempo e qualidade do desenvolvimento. Os benefícios obtidos usando um processo reprojetoado com base na estrutura proposta são demonstrados para um fabricante farmacêutico genérico. Os resultados mostram que produtos com níveis variados de complexidade se beneficiam de diferentes graus de padronização, otimização e colaboração para atender aos múltiplos objetivos associados ao desenvolvimento. A pesquisa também aponta para direções futuras de pesquisa na compreensão do impacto da intensidade de desenvolvimento de produtos e processos na determinação da competitividade de empresas farmacêuticas inovadoras e genéricas.

Lee, Wong e Chong (2005), avaliam neste artigo até que ponto o capital humano (educação, experiência profissional e treinamento) e o capital social (nível de interconectividade, relacionamento e expectativas compartilhadas com os outros) impactam nos resultados de pesquisa e desenvolvimento. Guiadas pelos parâmetros de gênero e tipo de indústria, as análises de regressão logística realizadas pelos autores, nos indicam que o nível de educação de um indivíduo tem um impacto positivo nas patentes/ direitos autorais obtidos, nos artigos publicados/ apresentados e nas melhorias de produto/ processo. As análises de regressão logística hierárquica mostram que o nível de interconexão de um indivíduo com outros tem um impacto incremental sobre o capital humano em projetos concluídos, relatórios técnicos internos gerados, melhorias de produto / processo feitas e produtos comercializados. A contribuição deste artigo é mostrar claramente que o capital social é o complemento contextual do capital humano. Ao tentar provocar os efeitos do capital humano e social no desempenho da P&D, mostramos que o capital humano e o social se complementam, pois, cada um tem impactos únicos e distintos nos resultados da P&D, fornecendo uma contribuição para a literatura existente.

Schulze, Stade e Netzel (2014), examinam neste estudo a inovação e as variáveis de sucesso da inovação nas ciências da vida. O autor testa um modelo de gerenciamento de conflitos e examina o impacto do tipo de conflito e do estilo de gerenciamento de conflitos no desempenho da inovação. Este estudo entrevistou 152 pesquisadores “básicos” e “aplicados” sobre seu estilo de gerenciamento de conflitos por meio de uma abordagem de vários métodos, incorporando os métodos qualitativo e de pesquisa. Os aspectos substantivos e a eficácia relacional dos estilos de gerenciamento de conflitos foram comparados, considerando o número de publicações e patentes, a qualidade da solução de problemas, a novidade do projeto, a redução de escala e a comunicação. Os pesquisadores “aplicados” mostraram significativamente mais domínio do que os pesquisadores “básicos”, e um estilo dominante de gerenciamento de conflitos estava significativamente relacionado à novidade do projeto. Além disso, a solução de problemas nem sempre foi o estilo de gerenciamento de conflitos mais bem-sucedido. Essas descobertas têm implicações práticas importantes para o treinamento em gerenciamento de conflitos e podem ajudar gerentes e pesquisadores a fortalecer sua cooperação e melhorar a produtividade. A pesquisa sobre conflitos sociais nos processos de inovação tem sido rara, deixando uma importante lacuna de pesquisa, pois os conflitos geralmente surgem nos processos de inovação e fazem parte da vida cotidiana de um pesquisador. Esta lacuna é evidenciada e sugerida pelos autores como tema para estudos futuros.



Stadler (2011), propõe em seu artigo estudar se nas indústrias orientadas a processos, os processos de inovação integrados poderiam substituir os processos organizados sequencialmente devido à mudança de capacidades, integração do conhecimento e da importância da orientação ao mercado, da mesma maneira que ocorre nos processos de desenvolvimento de novos produtos, assim como é largamente argumentado na literatura atual especializada. Baseando-se em cinco estudos de caso indutivos de grandes projetos, o autor nos apresenta que a integração ocorre em configurações processadas pelo processador, mas por razões diferentes das do produto orientados. A integração surge de um modo de inovação caracterizado por: (1) tentativa e erro (não P&D) como o principal modo de inovação; (2) a cooperação de especialistas de diferentes origens do conhecimento; (3) o desenvolvimento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que facilita essa cooperação entre disciplinas e projetos; e (4) a necessidade de aumentar a eficiência à medida que a demanda ultrapassa a oferta. Entende-se desta maneira que a demanda molda os sistemas de recompensa e determina se novas entradas serão usadas. Além de contribuir com a literatura sobre inovação, o autor também oferece neste estudo, ideias interessantes para os gerentes: para promover a inovação em ambientes orientados ao processo, os gerentes precisam fornecer aos especialistas espaço para experimentar por longos períodos de tempo, incentivar a cooperação entre disciplinas e criar incentivos e sistemas para facilitar esse processo. Por fim, os gerentes precisam considerar a capacidade da equipe de cooperar desde o início, quando estabelecerem seu processo de recrutamento. Como sugestão de pesquisas futuras, o autor sinaliza que estas deveriam explicar mais detalhadamente como ocorre a inovação em ambientes orientados ao processo, testando a generalização de suas descobertas em uma pesquisa mais ampla, desenvolvendo escalas para medir tentativa e erro, integração de conhecimento, demanda, e em seguida, testes quantitativos podem ser feitos para testar se os resultados apresentados pelo autor são universalmente aplicáveis.

Szutowski e Szulczyńska (2017), apresentam em seu estudo qualitativo, a exploração dos principais elementos das políticas de inovação de empresas na busca por uma inovação bem-sucedida. O estudo baseado em 24 entrevistas semiestruturadas realizadas com a gerência e líderes de projetos e especialistas em P&D, empregados em empresas que operam no setor industrial da Europa Central e Oriental. O estudo foi conduzido durante o período do quarto trimestre de 2016 e do primeiro trimestre de 2017. Os autores constataram que o gerenciamento de falhas e interrupções consiste em focar no estágio inicial do desenvolvimento da inovação e fazer com que a inovação tente atender às necessidades do mercado. No que diz respeito à integração de políticas, obter vantagem competitiva por meio de pesquisa interna é comum entre os líderes tecnológicos, enquanto os concorrentes do mercado recorrem à cooperação externa. Além disso, a incorporação de princípios de gerenciamento de conflitos no conceito de política de inovação parece ser uma necessidade. A pesquisa provou que uma política de inovação garante um processo contínuo de gerar pequenas melhorias, o que leva a uma inovação bem-sucedida.

Os autores Yan e Wagner (2017), realizaram um estudo que tem por objetivo examinar os efeitos de dois fatores indutores de incerteza, novidade de produto e interdependência tecnológica, sobre a criação de valor em projetos inter-organizacionais de DNP. Adotando uma visão comportamental da empresa, os autores propõem como dois tipos de conflitos (conflitos de tarefas e conflitos de relacionamento), poderiam explicar como o contexto de tarefa influencia a criação de valor no projeto e a apropriação de valor. Conceito este tão abrangente e que vai além dos resultados financeiros tangíveis e de curto prazo, incluindo também ganhos intangíveis e de longo prazo (como know-how e patentes). A análise de 272 projetos de DNP inter-organizacionais indica que a novidade do produto e a interdependência tecnológica estão associadas a conflitos e, por fim, valorizam a sua criação e a apropriação do



conhecimento. Os resultados apresentados pelos autores ajudam os gerentes a entender que tipos de tarefas do DNP têm maior potencial de criação de valor, e também que o papel do gerente de projeto como mediador de conflitos, ajuda a resolver conflitos de tarefas de uma maneira mais produtiva e a evitar a transformação de conflitos de tarefas em conflitos de relacionamento.

Teece (2010), traz em seu artigo a proposta de entender a importância dos modelos de negócios e explorar suas conexões com a estratégia de negócios, o gerenciamento da inovação e a teoria econômica. A essência de um modelo de negócios é definir a maneira pela qual a empresa agrega valor aos clientes, estimula os clientes a pagar por valor e converte esses pagamentos em lucro. Dessa forma, o autor reflete a hipótese da gerência sobre o que os clientes desejam, como desejam e como a empresa pode se organizar para melhor atender a essas necessidades, ser paga por isso e obter lucro. A principal conclusão desta análise é que, para ser uma fonte de vantagem competitiva, um modelo de negócios deve ser algo mais do que apenas uma boa maneira lógica de fazer negócios.

Todos os trabalhos supracitados utilizaram como referencial os temas gestão de projetos e inovação, e a partir dessas análises foi possível identificar como se relacionam e as suas contribuições.

4 Discussões

Analisando os artigos da amostra em relação aos temas gestão de projetos e inovação, pode-se constatar que as disciplinas ou conceitos de maior relevância foram: capital humano e social, equipes, estratégia, gestão de conflitos, gestão do conhecimento, governança, inovação, integração, pesquisa & desenvolvimento, propriedade intelectual, teoria comportamental. É possível perceber que os conceitos mais tradicionais relacionados ao desenvolvimento e/ou inovação - desenvolvimento de novos produtos e pesquisa & desenvolvimento - estão presentes nesta amostra, onde, do total de 13 artigos, 10 trazem pelo menos um desses conceitos como objeto relacionado ao foco da publicação.

Dentre os autores que exploram em seus estudos os temas capital humano e social, equipes e integração associados à gestão de projetos e/ou inovação (Bahemia et al., 2017; Bican et al., 2017; Bruce et al., 2019; Chaudhuri, 2013; ; Lee et al., 2005; Schulze, et al., 2014; Stadler, 2011; Yan & Wagner, 2017), Lee et al. (2005) nos apresenta que ao tentar provocar os efeitos do capital humano e social no desempenho da pesquisa e desenvolvimento, ambos se complementam, pois cada um tem impactos únicos e distintos nos resultados da pesquisa e desenvolvimento. Stadler (2011) cita que os gerentes precisam considerar a capacidade da equipe de cooperar desde o início, quando estabelecerem seu processo de recrutamento. Bruce et al. (2019), complementa a citação de Stadler (2011), quando mostra que é mais provável que acordos de cooperação sejam usados em projetos em estágio inicial e quando a equipe de trabalho possui conhecimentos técnicos relevantes.

As publicações que trazem discussões em torno da estratégia e governança em projetos (Bahemia et al., 2017; Bendoly & Chao, 2016; Bican et al., 2017; Bruce et al., 2019; Carmeli & Dothan, 2017; Cassiman & Valentini, 2009; Chaudhuri, 2013; Lee et al., 2005; Schulze, et al., 2014; Stadler, 2011; Szutowski & Szulczyńska, 2017; Yan & Wagner, 2017; Teece, 2010) nos estimulam a pensar sobre a sua influência na gestão de projetos bem como na geração de novas criações de inovação. Bahemia et al. (2017) demonstram que a inovação do produto tem uma relação positiva direta com a vantagem competitiva do produto. Bendoly & Chao (2016) alertam para o fato de algumas empresas investirem demais em reduções no tempo de desenvolvimento como uma estratégia, acabando por destruir oportunidades potenciais para



ganhos de valor de mercado. Cassiman & Valentini (2009) corroboram a opinião de ambos autores observando que, sob certas premissas, a empresa pode decidir ajustar sua estratégia de P&D e se comprometer com um tipo diferente de pesquisa para afetar a decisão organizacional dos projetos. Estes autores, expõem ainda, as consequências da delegação da decisão sobre a organização de P&D para os gerentes de projeto quando os objetivos da alta gerência e dos gerentes de projeto não estão perfeitamente alinhados. Finalizamos esta argumentação com a reflexão de Teece (2010), que defende a hipótese da gerência sobre o que os clientes desejam, como desejam e como a empresa pode se organizar para melhor atender a essas necessidades, ser paga por isso e obter lucro. A principal conclusão desta análise é que, para ser uma fonte de vantagem competitiva, um modelo de negócios deve ser algo mais do que apenas uma boa maneira lógica de fazer negócios.

Sobre a amostragem do corpo de pesquisa que reflete sobre gestão de conflitos e teoria comportamental (Carmeli & Dothan, 2017; Lee et al., 2005; Schulze, et al., 2014; Stadler, 2011; Yan & Wagner, 2017). Schulze et al. (2014) nos mostra que a solução de problemas nem sempre foi o estilo de gerenciamento de conflitos mais bem-sucedido. E que isso traz implicações práticas importantes para o treinamento em gerenciamento de conflitos podendo ajudar gerentes e pesquisadores a fortalecer sua cooperação e melhorar a sua produtividade. Os resultados apresentados por Yan & Wagner (2017) ajudam os gerentes a entender que o papel do gerente de projeto como mediador de conflitos, ajuda a resolver conflitos de tarefas de uma maneira mais produtiva e a evitar a transformação de conflitos de tarefas em conflitos de relacionamento.

A gestão do conhecimento ainda é um desafio para muitas organizações. Dentre os autores que contemplam o tema neste estudo (Bahemia et al., 2017; Bendoly & Chao, 2016; Bican et al., 2017; Bruce et al., 2019; Cassiman & Valentini, 2009; Lee et al., 2005; Schulze, et al., 2014), Carmeli & Dothan (2017) nos apresentam que apesar de as organizações poderem aprender com as experiências de fracasso, elas nem sempre percebem todos os benefícios de se envolver em tais atividades. Consoante a esta exposição, Bican et al. (2017), desenvolveu o Ciclo de Vida da Inovação Aberta, ampliando a visão sobre o tema e apoiando as empresas no gerenciamento do conhecimento por meio de direitos de propriedade intelectual em processos abertos de inovação.

Dentre as publicações onde estão concentrados os temas pesquisa & desenvolvimento, inovação e propriedade intelectual (Bahemia et al., 2017; Bendoly & Chao, 2016; Bican et al., 2017; Bruce et al., 2019; Carmeli & Dothan, 2017; Cassiman & Valentini, 2009; Chaudhuri, 2013; Lee et al., 2005; Stadler, 2011; Szutowski & Szulczyńska, 2017; Yan & Wagner, 2017; Teece, 2010), temos como exposição a pesquisa de Szutowski & Szulczyńska (2017) que provou que uma política de inovação garante um processo contínuo de gerar pequenas melhorias, o que leva a uma inovação bem-sucedida. Bahemia et al. (2017), desenvolveu e testou uma escala de medição para testar relações hipotéticas entre abertura, inovação de produto, vantagem competitiva do produto e regime de apropriabilidade. Este autor concluiu que a inovação do produto tem uma relação positiva direta com a vantagem competitiva do produto. Os resultados apresentados por Chaudhuri (2013), mostram que produtos com níveis variados de complexidade se beneficiam de diferentes graus de padronização, otimização e colaboração para atender aos múltiplos objetivos associados ao desenvolvimento. Já Stadler (2011), recomenda que os gerentes forneçam aos especialistas espaço para experimentar por longos períodos de tempo, incentivem a cooperação entre disciplinas e criem incentivos e sistemas para facilitar o processo de promoção da inovação, enquanto o estudo de Yan & Wagner (2017), ajuda aos gerentes a entender que tipos de tarefas de desenvolvimento de novos produtos têm maior potencial de criação de valor. Concluindo o debate, Bruce et al. (2019), afirma que os acordos cooperativos geram uma



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



maior producao inovadora, que pode ser medida por patentes e citacoes, controlando a endogeneidade da forma de um contrato quando este for o caso.

5 Conclusões

A Revisão Sistemática de Literatura possibilitou a análise das principais referências bibliográficas sobre os temas gestão de projetos e inovação e trouxe embasamento teórico para a criação de uma estrutura conceitual das relações selecionadas. Ainda por meio da Revisão Sistemática de Literatura foi possível identificar práticas que sustentam essas relações e inferir sobre implicações e benefícios gerenciais gerados pelo uso das práticas. Como pôde ser observado na análise dos resultados, as referências bibliográficas que continham o conhecimento sobre conexões entre gestão de projetos e inovação e estavam distribuídas em mais de duas décadas. A Revisão Sistemática de Literatura permitiu a reunião dessas informações e possibilitou, também, verificar a importância das fontes em que esses artigos foram publicados, comprovando a importância do tema pesquisado e possibilitando que futuros pesquisadores direcionem a fonte de suas pesquisas e futuras publicações.

O tema gestão de projetos de inovação pode ser considerado como emergente na literatura científica, pelo escasso número de artigos encontrados. Consolidando as observações das análises apresentadas ao longo deste estudo, algumas tendências qualitativas podem ser propostas à luz desse levantamento e um imenso campo de oportunidades pode e deve ser explorado. No sentido oposto, os temas gestão de projetos e inovação são refletidos numa grande quantidade de publicações e nos permitiu alcançar artigos que contribuíram como base para a realização do estudo aqui apresentado.

Assim, este estudo atendendo aos objetivos propostos, é uma contribuição inicial para a construção de conhecimentos no tema gestão de projetos de inovação. Vale reconhecer como limitação, que esse estudo tem caráter apenas exploratório e de certa forma, permite a análise subjetiva nas interpretações qualitativas dos artigos encontrados. O conjunto de observações apresentadas ao longo deste estudo confirma que considerar as dimensões do tema inovação de forma completa e efetiva em gestão de projetos constitui um grande desafio válido para avançar nas fronteiras de conhecimento em gestão de projetos de inovação, podendo ser um tema relevante para futuras pesquisas, atendendo a uma demanda cada vez mais presente para os atores dos projetos na área do desenvolvimento de novos produtos e de inovação.

Agradecimento

O presente trabalho foi realizado com o apoio da CAPES e CNPQ.

6 Referências

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x



Bahemia, H., Squire, B., & Cousins, P. (2017). A multi-dimensional approach for managing open innovation in NPD. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1366-1385.

Bendoly, E., & Chao, R. O. (2016). How excessive stage time reduction in NPD negatively impacts market value. *Production and Operations Management*, 25(5), 812-832.

Bican, P. M., Guderian, C. C., & Ringbeck, A. (2017). Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1384-1405.

Bruce, J. R., de Figueiredo, J. M., & Silverman, B. S. (2019). Public contracting for private innovation: Government capabilities, decision rights, and performance outcomes. *Strategic Management Journal*, 40(4), 533-555.

Carmeli, A., & Dothan, A. (2017). Generative work relationships as a source of direct and indirect learning from experiences of failure: Implications for innovation agility and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 27-38.

Cassiman, B., & Valentini, G. (2009). Strategic organization of R&D: the choice of basicness and openness. *Strategic Organization*, 7(1), 43-73.

Castro, Aldemar Araujo. Revisão sistemática e meta-análise. *Compacta: temas de cardiologia*, v. 3, n. 1, p. 5-9, 2001.

Chaudhuri, A. (2013). Simultaneous improvement in development time, cost and quality: a practical framework for generic pharmaceuticals industry. *R&d Management*, 43(3), 227-241.

Fonseca, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367- 390. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x

Kitchenham, B. A., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Keele University. Tech. Rep. EBSE-2007-01.

Lee, S. H., Wong, P. K., & Chong, C. L. (2005). Human and social capital explanations for R&D outcomes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(1), 59-68.

Malhorta, N. K. Marketing research: an applied orientation. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

Mattar, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

Motta, G., Garcia, P. A. A., & Quintella, R. H. (2015). A patento scientometric approach to venture capital investment prioritization. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66(4), 765-777. doi:10.1002/asi.23205



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Richardson, R. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

Rosseto, D., Bernardes, C. R., Borini, F. M., & Gattaz, C. (2018). Structure and evolution of innovation research in the last 60 years: Review and future trends in the field of business through the citations and cocitations analysis. *Scientometrics*, 115(3), 1329-1363. doi:10.1007/s11192-018-2709-7

Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, P. B. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, 1998.

Selltiz, C. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1967.

Schulze, A. D., Stade, M. J. C., & Netzel, J. (2014). Conflict and conflict management in innovation processes in the life sciences. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 57-75.

Silva, Rafael M.; SENNA, Eliana T. P.; SENNA, Luiz A. S.; JÚNIOR, Orlando F. Lima Plataformas Logísticas: uma abordagem sobre as tipologias e características através de uma revisão sistemática. *Journal of Transport Literature*, 2014.

Stadler, C. (2011). Process innovation and integration in process-oriented settings: The case of the oil industry. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 44-62.

Stake, Robert E. Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

Szutowski, D., & Szulczyńska, J. (2017). Exploring Companies' Innovation Policies in the Industrial Sector in Central and Eastern Europe. *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 25(4), 158-176.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review.

Triviños, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Van Maanen, John. Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science quarterly*, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.

Yan, T., & Wagner, S. M. (2017). Do what and with whom? Value creation and appropriation in inter-organizational new product development projects. *International Journal of Production Economics*, 191, 1-14.