UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

CONTEXTUS
REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO
Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258

www.periodicos.ufc.br/contextus

Um modelo de integração *gated* para pesquisa aplicada em GovTech

A gated integration model for applied research in GovTech

Un modelo de integración gated para la investigación aplicada en GovTech

https://doi.org/10.36517/contextus.2026.97092

Ricardo Neves Cabral
https://orcid.org/0009-0006-3814-2356
Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel)
Especialista em Administração Pública pelo Centro de Ensino Superior de Maringá
ricardo.cabral@ufpel.edu.br

Rosana da Rosa Portella Tondolo
https://orcid.org/0000-0002-2410-8038
Professora na Universidade Federal de Pelotas (UFpel)
Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)
rosana.tondolo@ufpel.edu.br

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo
https://orcid.org/0000-0002-3116-2585
Professor na Universidade Federal de Pelotas (UFpel)
Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)
vagtondolo@ufpel.edu.br

RESUMO

Contextualização: Pesquisas profissionais aplicadas em Administração Pública precisam produzir conhecimento rastreável e, simultaneamente, traduzir achados em artefatos úteis à gestão pública. Quando esse percurso se articula a trilhas de pré-incubação GovTech, surgem ganhos de tradução, mas também riscos de aceleração, simplificação discursiva e antecipação da prototipagem.
Objetivo: Este artigo analisa como a pré-incubação pode ser integrada a uma pesquisa aplicada em GovTech sem subordinar o diagnóstico a pressões de mercado, propondo um modelo de integração com *stage-gates* para preservar rastreabilidade, validade e transferibilidade.
Método: O estudo adota abordagem qualitativa e configura-se como estudo de caso sobre um projeto voltado à fiscalização administrativa de contratos com dedicação exclusiva da mão de obra. A base empírica foi construída em três camadas: dez entrevistas semiestruturadas com fiscais e gestores de duas instituições federais do Rio Grande do Sul que deram origem a um Mapa de Empatia; *workshop* de cocriação com produção de Árvore de Problemas e matriz de priorização; e artefatos da pré-incubação, como *Canvas*, *pitch*, registros de mentoria e documentos de governança. A análise combinou exploração estatístico-lexical no *IRaMuTeQ*, codificação temática no *Taguette* e rastreamento do *audit trail* entre evidência, interpretação, requisito e artefato.
Resultados: Os achados mostram que a pré-incubação ampliou a capacidade de converter dores operacionais em requisitos, prioridades e componentes de solução, mas também pressionou a estabilização precoce do escopo. Foram identificados quatro *stage-gates*: fechamento do diagnóstico, tradução em requisitos, avanço para prototipagem e transição para piloto.
Conclusões: O estudo contribui ao demonstrar que a integração entre pesquisa aplicada e pré-incubação pode ser metodologicamente governada, evitando solucionismo precoce e fortalecendo a *accountability* de soluções digitais no setor público.
Palavras-chave: *design thinking*; pesquisa aplicada; pré-incubação; GovTech; inovação pública.

ABSTRACT

Background: Applied professional research in Public Administration must produce traceable knowledge while simultaneously translating findings into artifacts useful to public management. When this trajectory is linked to GovTech pre-incubation tracks, it generates translation gains but also risks of acceleration, discursive simplification, and premature prototyping.
Purpose: This article analyzes how pre-incubation can be integrated into applied research in GovTech without subordinating diagnosis to market pressures. It proposes a stage-gate integration model designed to preserve traceability, validity, and transferability.
Method: The study adopts a qualitative approach and is designed as a case study of a project focused on the administrative oversight of public service contracts involving exclusively dedicated labor. The empirical basis was constructed in three layers: ten semi-structured interviews with contract inspectors and managers from two federal institutions in Rio Grande do Sul, Brazil, which informed an Empathy Map; a co-creation workshop that produced a Problem Tree and a prioritization matrix; and pre-incubation artifacts, including a Canvas, a pitch, mentoring records, and governance documents. The analysis combined statistical-lexical exploration in *IRaMuTeQ*, thematic coding in *Taguette*, and audit-trail tracing from evidence to interpretation, requirement, and artifact.
Results: The findings show that pre-incubation enhanced the capacity to convert operational pain points into requirements, priorities, and solution components, but also exerted pressure toward premature scope stabilization. Four stage-gates were identified: diagnostic closure, translation into requirements, progress toward prototyping, and transition to the pilot.
Conclusions: The study demonstrates that the integration of applied research and pre-incubation can be methodologically governed, preventing premature solutionism and strengthening the accountability of digital solutions in the public sector.

Informações sobre o Artigo
Submetido em 29/05/2026
Versão final 31/07/2026
Aceito em 01/08/2026
Publicado online em 25/11/2026

Seção: Artigos Tecnológicos
Comitê Científico Interinstitucional
Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado
Avaliado pelo sistema *double blind review* (SEER/OJS – versão 3)

CC BY NC OPEN ACCESS

Keywords: design thinking; applied research; pre-incubation; GovTech; public innovation.

RESUMEN

Contextualización: Las investigaciones profesionales aplicadas en Administración Pública necesitan producir conocimiento trazable y, al mismo tiempo, traducir hallazgos en artefactos útiles para la gestión pública. Cuando este recorrido se articula con trayectorias de preincubación GovTech, surgen beneficios de traducción, pero también riesgos de aceleración, simplificación discursiva y prototipación prematura.
Objetivo: Este artículo analiza cómo la preincubación puede integrarse a una investigación aplicada en GovTech sin subordinar el diagnóstico a presiones de mercado. Para ello, propone un modelo de integración con *stage-gates* orientado a preservar la trazabilidad, la validez y la transferibilidad.
Método: El estudio adopta un enfoque cualitativo y se configura como un estudio de caso sobre un proyecto dirigido a la fiscalización administrativa de contratos públicos con dedicación exclusiva de mano de obra. La base empírica fue construida en tres capas: diez entrevistas semiestructuradas con fiscales y gestores de contratos de dos instituciones federales de Rio Grande do Sul, Brasil, que dieron origen a un Mapa de Empatía; un taller de cocreación que produjo un Árbol de Problemas y una matriz de priorización; y artefactos de la preincubación, como Canvas, *pitch*, registros de mentoría y documentos de gobernanza. El análisis combinó exploración estadístico-léxica en *IRaMuTeQ*, codificación temática en *Taguette* y rastreo del audit trail entre evidencia, interpretación, requisito y artefacto.
Resultados: Los hallazgos muestran que la preincubación amplió la capacidad de convertir dolores operativos en requisitos, prioridades y componentes de solución, pero también presionó una estabilización prematura del alcance. Se identificaron cuatro *stage-gates*: cierre del diagnóstico, traducción en requisitos, avance hacia la prototipación y transición hacia el piloto.
Conclusiones: El estudio demuestra que la integración entre investigación aplicada y preincubación puede gobernarse metodológicamente, evitando el solucionismo prematuro y fortaleciendo la accountability de soluciones digitales en el sector público.
Palabras clave: *design thinking*; investigación aplicada; preincubación; GovTech; innovación pública.

Como citar este artigo:
Cabral, R. N., Tondolo, R.R. P., & Tondolo, V. A. G. (2026). Um modelo de integração *gated* para pesquisa aplicada em GovTech. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 24, e97092. https://doi.org/10.36517/contextus.2026.97092

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa profissional aplicada em Administração Pública enfrenta um dilema recorrente: produzir conhecimento útil e rastreável e, ao mesmo tempo, converter achados em artefatos com potencial de uso institucional. Em arranjos dessa natureza, o *Design Thinking (DT)* tende a ser atraente porque organiza a investigação em uma sequência orientada à ação — empatia, definição, ideação, prototipagem e teste — e aproxima os requisitos formais da realidade operacional por meio da cocriação com usuários (Brown, 2020; Liedtka, 2018). O problema surge quando a trajetória de pesquisa passa a coexistir com trilhas empreendedoras em programas de inovação ou de incubação. Nesses casos, materiais de comunicação, validação de mercado e amadurecimento de modelo de negócio podem ser confundidos com prototipagem científica, deslocando o estudo do diagnóstico para a solução antes do tempo.

No caso analisado, essa tensão emergiu no percurso de uma pesquisa aplicada voltada à gestão e à fiscalização administrativa de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra (DEMO). A fase de Empatia revelou sobrecarga documental, fluxos fragmentados, dificuldades de interpretação normativa e preocupação com responsabilização; o *workshop* de cocriação converteu essas evidências em prioridades; e a participação em uma trilha de pré-incubação introduziu artefatos empreendedores como o *Canvas* (matriz de formulação do projeto, que sintetiza problema, proposta de valor e componentes da solução) e o *pitch* (apresentação condensada da proposta a interlocutores externos), além de sinais de viabilidade e atividades de preparação para a prototipagem, ao mesmo tempo que permitiu explorar a possível difusão da solução por meio de uma iniciativa GovTech, entendida como arranjo sociotécnico voltado ao setor público. O caso permite, assim, observar uma cadeia concreta — evidência, interpretação, requisito e artefato — e as tensões produzidas quando o tempo analítico da pesquisa encontra o ritmo de uma trilha empreendedora.

A literatura oferece respostas parciais ao problema. A *engaged scholarship* explica como o conhecimento é coproduzido entre academia e prática (Van de Ven, 2007; Van de Ven & Johnson, 2006), mas não estabelece critérios para controlar sua conversão em artefatos sob pressões de aceleração. O *DT* organiza a progressão entre compreensão e intervenção, embora sua literatura reconheça heterogeneidade conceitual e resultados contingentes (Johansson-Sköldberg et al., 2013; Micheli et al., 2019). Os estudos de objetos de fronteira mostram como artefatos coordenam mundos sociais distintos (Carlile, 2004; Star & Griesemer, 1989), sem definir quando estão analiticamente prontos para avançar. Os *stage-gates*, por sua vez, foram concebidos para gerir o desenvolvimento de produtos (Cooper, 1990), não para proteger suficiência empírica e *accountability* pública, entendida aqui como o dever de justificar as decisões e responder por elas, com possibilidade de verificação posterior. Estudos recentes indicam, ainda, que os estágios iniciais da inovação pública são formativos e difíceis de governar, e que os ambientes de inovação apresentam arranjos heterogêneos de valor, governança e redes (Fred & Mukhtar-Landgren, 2026; Stoll & Andermatt, 2025).

Aplicações recentes de inteligência artificial em processos administrativos demonstram potencial para reduzir burocracia e qualificar o suporte informacional (Souza & Carneiro, 2025). Contudo, permanece pouco explicitado um mecanismo que autorize, revise, faça retornar ou interrompa a passagem entre diagnóstico científico e pré-incubação com base em suficiência empírica, coerência analítica, rastreabilidade e responsabilização pública. Essa será a lacuna enfrentada pelo artigo: não a ausência de ferramentas ou de métodos de inovação, mas a ausência de critérios explícitos para governar a travessia entre pesquisa e solução.

Diante disso, emerge o seguinte problema de pesquisa: como governar a passagem entre a pesquisa aplicada e a pré-incubação GovTech, de modo a preservar o vínculo entre evidências, requisitos e artefatos de solução? O objetivo foi analisar essa passagem em um caso aplicado à fiscalização de contratos públicos e propor um modelo de integração com *stage-gates* para disciplinar as transições entre fechamento do diagnóstico, tradução em requisitos, prototipagem e preparação do piloto.

A contribuição será tripla. No plano teórico, distingue-se entre ordenar o percurso — função desempenhada pelo DT — e governar a passagem, função atribuída aos *gates*. No plano metodológico, o modelo combina uma cadeia auditável de evidências (*audit trail)* e critérios decisórios para tornar reconstruível a cadeia evidência–interpretação–requisito–artefato. No plano prático, oferece critérios para que pesquisadores, gestores e programas de inovação decidam quando avançar, revisar, retornar ou suspender a trajetória de uma solução GovTech, sem confundir material de comunicação ou viabilidade com a validação científica. O restante do artigo desenvolve esse argumento em quatro movimentos. O referencial teórico organiza os quatro eixos conceituais em função do mecanismo proposto, distinguindo entre ordenar o percurso de governar e a passagem. O procedimento metodológico justifica o caso único processual e a cadeia auditável de evidências que sustenta a análise. Os resultados demonstram, em cinco achados, como os portões decisórios emergiram do percurso empírico. A discussão confronta o modelo com a literatura recente e delimita suas condições de aplicabilidade, e as considerações finais sintetizam contribuições, limites e agenda.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Pesquisa aplicada e *engaged scholarship*

Este estudo parte da lacuna entre a pesquisa e a prática. Parte expressiva da literatura em administração reconhece que a produção acadêmica costuma alcançar elevada consistência analítica, mas nem sempre chega aos tomadores de decisão e atores da prática administrativa no tempo, na linguagem e no formato necessários à ação pública (Bansal et al., 2012; Bartunek & Rynes, 2014). Essa distância será especialmente relevante em pesquisas profissionais aplicadas, nas quais o conhecimento produzido não se limita à explicação de fenômenos, mas busca apoiar decisões, qualificar processos e orientar intervenções em contextos organizacionais concretos.

Em resposta a essa tensão, a noção de *engaged scholarship* sustenta que problemas reais devem ser investigados em interação sistemática com atores do campo, de modo a produzir conhecimento simultaneamente relevante para teoria e prática (Van de Ven, 2007; Van de Ven & Johnson, 2006). Nessa perspectiva, a qualidade de uma pesquisa aplicada não será aferida apenas pela sua consistência interna, mas também pela forma como organiza o diálogo, a coprodução, a validação situada e a rastreabilidade ao longo do processo investigativo.

Para o presente artigo, essa formulação será importante, pois a articulação entre pesquisa aplicada e pré-incubação não pode ser tratada como mera extensão operacional do estudo. Ao contrário, ela constitui um arranjo híbrido que exige mediações explícitas entre a produção de conhecimento, a tradução de evidências, a construção de artefatos de comunicação, a priorização e a tomada de decisão. Nesse tipo de percurso, a proximidade com atores do campo amplia a relevância prática da pesquisa, mas também demanda mecanismos capazes de preservar a distinção entre evidência empírica, interpretação analítica e formulação de soluções.

Desse modo, o *engaged scholarship* oferece a base conceitual para compreender a pesquisa aplicada como produção de conhecimento orientada à ação, mas disciplinada por critérios de evidência, coprodução, validação situada e auditabilidade. É nessa interseção entre relevância prática, tradução progressiva de evidências e exigência de rastreabilidade que se insere o argumento desenvolvido neste estudo. A seção seguinte aprofunda esse ponto ao tratar o *DT* como disciplina de ordenação analítica, isto é, como mecanismo para organizar temporalmente a passagem entre empatia, definição, ideação e posterior prototipagem.

2.2 Design Thinking como disciplina de ordenação analítica

No presente artigo, o *DT* não será tratado apenas como método criativo orientado à inovação, mas também como disciplina de ordenação analítica do processo de pesquisa. Em formulações amplamente difundidas, o *DT* organiza a investigação em uma sequência orientada à ação — empatia, definição, ideação, prototipagem e teste — e aproxima a formulação de soluções das necessidades concretas dos usuários (Brown, 2020; Liedtka, 2018). Entretanto, sua utilidade, neste estudo, não residirá apenas na capacidade de estimular a criatividade ou a cocriação, mas também em impor uma lógica temporal ao percurso analítico, impedindo que a solução anteceda a consolidação mínima do problema.

Essa função será particularmente importante em pesquisas aplicadas que operam, ao mesmo tempo, em contextos organizacionais complexos e fortemente regulados, como a Administração Pública, e em trilhas empreendedoras de pré-incubação orientadas por validação rápida, comunicabilidade e sinais de viabilidade. Nesse arranjo, a urgência de responder a problemas públicos concretos se combina com a pressão da trilha empreendedora por formulações claras e aplicáveis, o que pode levar a um deslocamento prematuro do diagnóstico para a solução. Quando isso ocorre, o risco não é apenas metodológico, mas também analítico: a pesquisa tende a perder sensibilidade a ambiguidades do fenômeno, a tensões institucionais e a dimensões do problema que ainda não foram suficientemente estabilizadas. Por isso, neste artigo, o *DT* será mobilizado como mecanismo para conter o solucionismo precoce.

Brown (2020) e Liedtka (2018) mostram que a progressão entre fases não representa mera sequência operacional, mas sim uma forma de disciplinar o movimento entre compreensão e intervenção. A fase de Empatia será particularmente relevante porque permite explicitar dores, rotinas, percepções e constrangimentos do trabalho real antes que esses elementos sejam reescritos em linguagem de produto. Já as fases de Definição e Ideação serão importantes porque funcionam como espaços intermediários de depuração, nos quais o problema é reformulado, priorizado e traduzido em possibilidades de ação, sem que a pesquisa, nesse momento, abdique de sua abertura analítica. Em diálogo com discussões recentes sobre design no setor público, esse sequenciamento também ajuda a compreender por que a adoção do *DT* não deverá ser reduzida a repertório de oficina, mas mobilizada como infraestrutura cognitiva de inovação aplicada (Brinkman et al., 2023; Mintrom & Luetjens, 2016; Tessarolo et al., 2021).

Assim, neste artigo, o *DT* será tratado como operador metodológico da passagem entre evidência empírica e artefato de solução. Sua função será condicionar o avanço para a prototipagem ao fechamento relativo das etapas diagnósticas, preservando a sequência empatia–definição–ideação–prototipagem.

O *DT* organiza a progressão entre compreensão e intervenção, mas, em suas formulações mais difundidas, não explicita um regime consolidado de decisão para autorizar a passagem entre fases com base em critérios de suficiência empírica, coerência analítica e registro justificável da decisão. Essa limitação deve ser formulada com cautela, uma vez

que a literatura reúne concepções distintas sobre os atributos essenciais, a aplicabilidade e os resultados da abordagem (Johansson-Sköldberg et al., 2013; Micheli et al., 2019). É nessa diferença entre ordenar o percurso e explicitar critérios formais de passagem que se justifica a mobilização dos *stage-gates*. Originariamente concebidos para gerir o desenvolvimento de novos produtos da ideia ao lançamento (Cooper, 1990), serão reinterpretados neste artigo como portões epistemológico-metodológicos situados na fronteira entre pesquisa aplicada e pré-incubação, condicionando o avanço à existência de evidência suficiente, à coerência entre diagnóstico e artefato e à rastreabilidade das decisões.

2.3 Objetos de fronteira, mobilização do conhecimento e *stage-gates*

A articulação entre pesquisa e pré-incubação exige uma base teórica capaz de explicar como os conhecimentos produzidos em um domínio passam a circular em outro sem perder por completo seu vínculo com a evidência empírica. Nesse sentido, o conceito de *boundary objects* é útil para compreender artefatos que viabilizam coordenação entre mundos sociais distintos sem exigir consenso pleno. No presente estudo, *Canvas*, *pitch*, Mapa de Empatia, Árvore de Problemas e matriz de priorização serão tratados como artefatos desse tipo: suficientemente estáveis para manter vínculo com o diagnóstico e suficientemente flexíveis para circular entre pesquisa, gestão pública e contexto empreendedor (Carlile, 2004; Star & Griesemer, 1989).

Em complemento, os *stage-gates* serão compreendidos como pontos formais de passagem entre etapas, nos quais se verifica se há evidência suficiente, coerência analítica e rastreabilidade para autorizar o avanço de um artefato (Cooper, 1990). No presente artigo, sua função será epistemológica: regular a transição entre diagnóstico, tradução e prototipagem.

2.4 Universidade empreendedora, GovTech e inovação pública

A aproximação entre pesquisa aplicada e pré-incubação também se insere no debate sobre a universidade empreendedora e a coprodução de inovação. Nessa literatura, a produção de conhecimento deixa de estar confinada ao espaço acadêmico e passa a ser tensionada por ecossistemas híbridos nos quais universidade, governo e mercado interagem de forma mais intensa (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Perkmann et al., 2013). Em tais arranjos, a criação de soluções voltadas ao setor público ganha centralidade e aproxima o estudo do universo das GovTechs, entendido como um ecossistema de tecnologias voltadas à transformação de processos e serviços governamentais (Bharosa, 2022; OECD, 2024).

Nessa direção, a análise da produção de artefatos de solução não pode ser dissociada das condições de sua tradução para o setor público, o que inclui exigências de governança, adoção responsável, capacidade institucional e prestação de contas. Tomados em conjunto, esses quatro eixos enquadram a articulação entre pesquisa aplicada, *DT*, objetos de fronteira e inovação pública digital como um problema de governança metodológica, e não apenas como trajetória paralela, ao lado do desenvolvimento de solução. A questão não será apenas reconhecer que pesquisas aplicadas podem conviver com trajetórias empreendedoras, mas também explicitar como essa articulação pode ser governada sem que a lógica de mercado substitua a lógica diagnóstica. É precisamente nessa interseção entre pesquisa aplicada, *DT*, objetos de fronteira e inovação pública digital que se insere o modelo de integração proposto.

3 METODOLOGIA

3.1 Desenho do estudo e unidade analítica

O artigo adota abordagem qualitativa, de natureza exploratório-analítica, e configura-se como estudo de caso qualitativo único (Baxter & Jack, 2008), estratégia adequada para investigar em profundidade um fenômeno contemporâneo em seu contexto e mobilizar múltiplas fontes de evidência (Yin, 2015). O caráter processual decorre do interesse em reconstruir como evidências, interpretações, requisitos e artefatos se encadearam e se transformaram ao longo do tempo (Faccin et al., 2023). A escolha foi intencional porque o caso reúne, em um mesmo percurso observável, quatro condições raramente documentadas em conjunto: pesquisa profissional aplicada, uso encadeado do *DT*, participação de 14 semanas em programa de pré-incubação e preservação de registros que permitem reconstruir a passagem entre dado, interpretação, requisito e artefato. O caso foi selecionado por sua pertinência analítica para examinar uma tensão contemporânea da Administração Pública — produzir solução útil sem antecipar o fechamento analítico — e não por representar estatisticamente o universo das iniciativas GovTech. A unidade analítica será a governança das transições entre pesquisa e pré-incubação; o software em desenvolvimento constitui contexto e produto do percurso, mas não a unidade principal de análise.

A base empírica que alimenta esse percurso foi construída em três camadas. A primeira camada corresponde à fase de Empatia do *DT*, composta por dez entrevistas semiestruturadas com fiscais administrativos e gestores de contratos com dedicação exclusiva da mão de obra, em duas instituições federais do Rio Grande do Sul. O recrutamento dos participantes ocorreu por amostragem intencional, orientada pela proximidade dos sujeitos com o fenômeno investigado e pelo critério de atuação direta nas rotinas de gestão ou fiscalização de contratos DEMO. Inicialmente, foram realizados contatos com as chefias dos setores envolvidos, a fim de apresentar os objetivos da pesquisa e identificar servidores com

atuação direta na gestão e fiscalização contratual. Em seguida, os convites foram encaminhados por mensagens diretas aos potenciais participantes, que receberam informações sobre a pesquisa e participaram mediante concordância com o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

As dez entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador em setembro de 2025, com duração média de 18 minutos e variação entre 6 minutos e 1h10min. O roteiro foi estruturado em cinco blocos: (i) abertura e confirmação do TCLE; (ii) perfil profissional, com cargo, tempo de atuação e número de contratos sob responsabilidade; (iii) processo atual de trabalho, com foco em rotina mensal, documentos mais demorados e exemplos de inconformidade; (iv) percepção sobre IA generativa, com ênfase em lacunas de automação, critérios de confiança e riscos percebidos; e (v) encerramento, com identificação de competências consideradas essenciais, aos gestores e fiscais de contrato, e espaço para complementações.

O roteiro foi derivado dos objetivos da fase de Empatia, de modo que cada bloco corresponde a uma dimensão do diagnóstico: caracterização funcional dos participantes; rotina e carga documental do trabalho de fiscalização; percepções sobre automação e critérios de confiança em soluções de inteligência artificial; e competências consideradas essenciais à função. O instrumento foi discutido com os orientadores e integrou o projeto de pesquisa apreciado no exame de qualificação do programa de pós-graduação ao qual o estudo está vinculado, ocasião em que a banca formulou sugestões, incorporadas à versão final do roteiro, antes da realização das entrevistas.

O perfil dos participantes foi caracterizado pela função exercida, pela instituição de atuação e pela experiência com contratos. A idade dos participantes não foi coletada, pois não integrava o roteiro de entrevista e não era necessária ao objetivo analítico do estudo, centrado na experiência funcional, na posição ocupada no processo de gestão-fiscalização e na variação organizacional entre as instituições.

A suficiência das dez entrevistas foi avaliada pela lógica de *information power* (Malterud et al., 2016), segundo a qual a adequação do corpus depende da focalização do objetivo, da especificidade da amostra, da qualidade do diálogo, da ancoragem teórica e da estratégia analítica. O estudo não busca estimar prevalências nem reivindica generalização estatística. O corpus reuniu participantes diretamente envolvidos no fenômeno, em duas organizações com rotinas comparáveis, e diversidade de experiência entre 12 meses e 18 anos. A recorrência temática foi examinada por meio da combinação de análise estatístico-lexical, codificação interpretativa, releitura dos trechos e triangulação com Mapa de Empatia, Árvore de Problemas, matriz de priorização e artefatos da pré-incubação. Assim, a adequação do material será sustentada por poder de informação e triangulação, não pelo percentual de segmentos classificados nem por uma afirmação retrospectiva de saturação.

A segunda camada corresponde ao *workshop* G1, realizado em uma universidade federal, que operacionalizou as etapas de Definição e Ideação e gerou a Árvore de Problemas, perguntas *HMW* e a matriz de priorização utilizadas na tradução de evidências em requisitos e artefatos. Embora um segundo *workshop* tenha sido realizado posteriormente em um instituto federal, ele não compõe a base principal de análise deste artigo, pois ocorreu após a etapa de certificação da pré-incubação e, portanto, fora da cronologia que estrutura a articulação metodológica aqui examinada. A terceira camada corresponde aos artefatos e registros da pré-incubação, que foram tratados como evidências complementares para observar como a linguagem da pesquisa era reescrita em linguagem de produto, viabilidade e implementação. A Tabela 1 apresenta o perfil dos participantes entrevistados, na fase da empatia.

Tabela 1
Perfil dos participantes

Atributo	Caracterização
Número de participantes	10 entrevistados
Instituições	Duas instituições federais do Rio Grande do Sul
Funções	Fiscais administrativos e gestores de contratos
Recrutamento	Contato inicial com chefias e posterior convite direto aos participantes
Critério de inclusão	Atuação direta em rotinas de gestão ou fiscalização de contratos DEMO
Experiência com contratos	Variação de 12 meses a 18 anos de experiência, com mediana aproximada de 7 anos

Fonte: elaboração própria.

3.2 Produção e preparação das evidências

As entrevistas foram transcritas pelo pesquisador com apoio da transcrição automática do Google Meet, seguida de revisão manual para conferência, correção de trechos imprecisos e preparação do material para análise. As transcrições foram unificadas em um corpus textual único, submetidas a padronização ortográfica mínima, pseudonimização dos participantes e remoção de marcas irrelevantes da oralidade. Também foram excluídas as falas do entrevistador para fins de processamento lexical. Em seguida, o material foi codificado em UTF-8 e preparado para segmentação automática em Unidades de Contexto Elementar (UCEs) no *IRaMuTeQ*. As entrevistas da fase de Empatia foram analisadas em duas

etapas complementares. Primeiro, realizou-se uma exploração estatístico-lexical no *IRaMuTeQ* (versão 0.8 alpha 7), por meio de Classificação Hierárquica Descendente, que agrupou segmentos do corpus em classes com base na coocorrência de termos (Camargo & Justo, 2013). Em seguida, procedeu-se à codificação manual no *Taguette* (versão 1.5.0-1-ga0a9a79), tomando as classes lexicais como categorias iniciais e aprofundando a interpretação de trechos representativos (Rampin & Rampin, 2021). O processo resultou em cinco dimensões temáticas ligadas ao trabalho de gestão e fiscalização: rotinas de conferência documental, interpretação da legislação e desafios do papel de gestor, práticas cotidianas e improvisos, controle de encargos e vínculo entre ocorrências e descontos, e eventos de pessoal. Do total de segmentos, 76,43% foram classificados, o que indica aproveitamento lexical adequado da Classificação Hierárquica Descendente, com retenção de mais de dois terços do corpus processado. A interpretação das classes foi realizada ainda na fase de Empatia, combinando o resultado estatístico-lexical do *IRaMuTeQ* com a codificação temática no *Taguette* e a releitura de trechos representativos das entrevistas. Essa interpretação serviu de base para a elaboração do Mapa de Empatia, no qual foram sintetizadas dores, objetivos, tarefas e percepções dos participantes. Posteriormente, esse mapa foi utilizado como insumo para as fases de Definição e Ideação, permitindo rastrear como os achados da Empatia foram traduzidos em problemas, prioridades, requisitos e componentes de solução (Bardin, 2016; Camargo & Justo, 2013; Rampin & Rampin, 2021).

A síntese da fase de Empatia foi consolidada em um Mapa de Empatia que explicitou dores, objetivos, tarefas e percepções dos participantes. Esse material foi entregue aos participantes do *workshop* G1 como insumo comum para a construção da Árvore de Problemas e a priorização das soluções. A opção por utilizar os mesmos participantes e o mesmo conjunto de insumos teve função metodológica: reduzir assimetrias informacionais e manter a sequência empatia-definição-ideação ancorada em evidências compartilhadas.

O *workshop* G1 teve duas partes complementares. Na primeira, os participantes discutiram dois enunciados preliminares de problema e, com refinamentos, selecionaram aquele que melhor sintetizava as dores do trabalho real. Na segunda, derivaram perguntas *HMW* e submeteram as soluções a uma matriz de impacto x esforço. Desse processo resultou uma hierarquia clara de prioridades: melhorar as rotinas de fiscalização foi percebido como uma intervenção de alto impacto e baixo esforço; implementar fluxos bem definidos apareceu como uma iniciativa estruturante; o repositório de conhecimento e os ciclos de capacitação surgiram como complementos importantes, porém com diferentes relações entre esforço e impacto. A Matriz de Formulação de Projetos (*Canvas*) foi elaborada posteriormente como artefato de síntese e de tradução metodológica dessas evidências, articulando os resultados das fases de Empatia, Definição e Ideação, já disponíveis no momento da articulação com a pré-incubação. Esse material foi decisivo porque ofereceu à trilha empreendedora não uma lista genérica de ideias, mas sim prioridades já depuradas por usuários experientes do campo.

3.3 Articulação com a pré-incubação

A trilha de pré-incubação foi tratada como ambiente de tradução, tensionamento e qualificação preliminar de evidências, e não como substituto das etapas da pesquisa nem como validação científica do artefato. O programa universitário de pré-incubação teve duração de 14 semanas e contribuiu para o amadurecimento do problema, da proposta de valor e do desenho inicial da solução. A plataforma de formação empreendedora acrescentou uma jornada organizada em módulos sobre descoberta de problemas, exploração com usuários, representação preliminar de soluções, modelagem de negócios e viabilidade econômico-financeira.

Também foram incorporados ao corpus registros de quatro encontros de mentoria, com anotações sintéticas sobre temas e providências. Esses registros se tornaram particularmente relevantes porque explicitaram a tradução das exigências de proteção de dados em artefatos mínimos de governança do piloto, como minutas de Termos de Serviço e de Acordo de Cooperação Técnica, inventário de dados e política de retenção e descarte. A trilha empreendedora também viabilizou o desenvolvimento do *pitch* de produto para a solução digital.

3.4 Estratégia analítica, reflexividade e rigor

A estratégia analítica consistiu em rastrear, a partir do *audit trail* definido na seção anterior, como entrevistas, sínteses analíticas, decisões de *workshop*, artefatos de tradução e documentos da pré-incubação foram conectados ao longo do percurso. A análise procurou responder a três perguntas: quais ganhos de tradução a pré-incubação ofereceu à pesquisa; quais tensões de mercado ela introduziu; e que tipo de *stage-gates* foi necessário para preservar o encadeamento metodológico.

O estudo adotou quatro salvaguardas de rigor: releitura sistemática de trechos centrais do corpus; manutenção do rastro de auditoria, com planilhas de códigos, memorandos analíticos, materiais dos *workshop*s, versões de artefatos e registros de mentoria; triangulação entre análise lexical, codificação temática e artefatos produzidos nas fases de Definição e Ideação; e *member checking* - verificação das interpretações junto aos próprios participantes - integrado aos *workshop*s. Após a fase de entrevistas e a elaboração das sínteses preliminares da Empatia, interpretações iniciais do pesquisador

foram reapresentadas aos participantes, que puderam reiterá-las, ajustá-las e aprofundá-las coletivamente. Desse modo, o retorno dos participantes funcionou como mecanismo de refinamento analítico e de cocriação de prioridades e soluções.

Ferramentas de IA generativa foram utilizadas apenas como apoio auxiliar ao processo de redação e revisão do manuscrito, sem gerar dados, definir categorias, produzir resultados ou tomar decisões interpretativas. Todas as sugestões foram revisadas criticamente pelos autores, que assumem integral responsabilidade pelo conteúdo final do manuscrito.

Todos os participantes consentiram por meio de TCLE, e os materiais utilizados na análise foram pseudonimizados, com supressão de identificadores pessoais diretos, nomes de terceiros e referências institucionais capazes de permitir identificação indireta. Quanto ao enquadramento ético adotado no projeto, as entrevistas foram tratadas como consulta de opinião e percepção profissional, sem coleta de dados sensíveis, sem identificação dos participantes nos resultados e sem exposição individualizada de condutas, desempenho ou vínculo funcional. No plano da reflexividade, o artigo reconhece que a participação do pesquisador na pré-incubação implicou risco de viés confirmatório; por isso, os artefatos empreendedores foram tratados como objetos de análise e contraste, e não como comprovação automática da validade da solução.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação segue com a descrição do encadeamento entre as evidências da fase de Empatia, os artefatos produzidos no *workshop* G1 e os materiais gerados na trilha de pré-incubação. Embora o projeto tenha sido posteriormente ampliado por um novo *workshop* em outra instituição, o recorte analítico deste artigo permanece centrado na cronologia da ponte entre pesquisa e pré-incubação, isto é, em como evidências já estabilizadas naquele momento passaram a aparecer em requisitos, artefatos e critérios de passagem entre a lógica da pesquisa e a da pré-incubação.

4.1 Ganhos de tradução: quando a pré-incubação amplia a pesquisa

No primeiro achado, observou-se que as dores da fase de Empatia reapareceram em requisitos e artefatos posteriores, mas não por transposição automática. O percurso envolveu seleção, interpretação e decisão coletiva. A matriz de impacto x esforço do *workshop* G1, por exemplo, classificou a melhoria das rotinas de fiscalização como solução de alto impacto e baixo esforço, enquanto fluxos bem definidos foram tratados como iniciativa estruturante. Essa priorização intermediária será importante porque demonstra que o *Canvas* não foi construído diretamente das entrevistas em estado bruto: ele foi antecedido por sínteses e escolhas documentadas.

A primeira cadeia empírica partiu da escala do trabalho manual. O participante E3 relatou: “Tem mais ou menos uns 40 e tantos funcionários. Olhar todos os contracheques [...] faço essa administração manual [...] no Excel”. A fala foi associada à sobrecarga operacional e, depois de confirmada no Mapa de Empatia e priorizada no *workshop*, sustentou o requisito de *checklist* digital com validações de contracheques, Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). O encadeamento evidencia a função dos Gates 1 e 2: estabilizar o diagnóstico e exigir que o requisito permaneça ligado à evidência que o originou.

A segunda cadeia decorreu da fragmentação dos fluxos. E5 afirmou: “A gente é muito dependente ainda hoje do e-mail [...] fica muito um pouco o e-mail, um pouco o BEM”. Esse relato não levou apenas à ideia genérica de centralização; foi confrontado com a Árvore de Problemas, que registrou baixa integração e dispersão informacional, e com a prioridade de estruturar fluxos. O resultado foi a proposição de repositório de conhecimento, fluxo documentado e organização do backlog inicial.

A terceira cadeia introduziu uma trava na própria solução. E1 advertiu que, diante de mudanças no formato dos documentos, “se perde tudo aquilo que a gente fez”, enquanto E5 condicionou a confiança à existência de base documental: “Ela precisa ter a lei, [...] o contrato [...] e o relato da ocorrência”. Esses dados impediram que a pré-incubação tratasse o protótipo como uma solução estabilizada e sustentaram os *Gates* 3 e 4: o avanço dependerá de testes sobre a variação documental, a explicitação das fontes utilizadas, a supervisão humana e a definição dos artefatos mínimos de governança. A responsabilidade pública também apareceu como critério substantivo, sintetizado por E1 ao destacar a necessidade de “pensar no serviço público, pensar em não causar prejuízo ao erário”.

A Tabela 2 sintetiza outras correspondências entre a evidência, a interpretação e o componente de solução. A inclusão das falas não terá função meramente ilustrativa: permitirá ao leitor reconstruir por que determinado requisito foi mantido, reformulado ou condicionado por um *gate*.

Tabela 2
Rastreabilidade micro entre evidência, interpretação e artefato de solução

Evidência de base	Interpretação	Artefato traduzido na trilha de pré-incubação
Trecho de entrevista: conferência item a item de contracheques e alto volume documental	Dor operacional, sobrecarga, risco de erro humano e retrabalho	Componente do *Canvas* voltado a checklist digital com validações e rotina guiada de conferência

Mapa de Empatia: medo de responsabilização por falha no processo	Necessidade de rastreabilidade, justificativa e reconstrução da decisão	Requisito de trilha auditável, registro de logs e explicitação do fundamento da ação
Árvore de Problemas: baixa integração, procedimentos manuais e dispersão normativa	Problema sistêmico, não apenas instrumental, com necessidade de padronização e centralização informacional	Proposta de fluxos documentados, repositório de conhecimento e organização do *backlog* inicial
Matriz impacto x esforço do *workshop* G1	Hierarquização de prioridades e identificação de *quick wins*	Priorização inicial de rotinas de fiscalização, fluxos e componentes de baixo esforço e alto impacto

Fonte: elaboração própria a partir das entrevistas, do Mapa de Empatia, da Árvore de Problemas e da matriz de priorização do *workshop* G1.

O achado permite inferir que artefatos podem operar como objetos de fronteira ao fazer circular o conhecimento entre pesquisa, gestão e pré-incubação (Carlile, 2004; Star & Griesemer, 1989), mas também refina essa literatura: no caso estudado, a circulação somente se tornou metodologicamente defensável quando cada componente pôde ser reconduzido à evidência, à interpretação e à decisão que o produziram. A contribuição empírica não será, portanto, apenas mostrar que houve tradução, mas também demonstrar as condições sob as quais ela permaneceu auditável.

4.2 Tensões produtivas: quando a pré-incubação pressiona o tempo analítico

No segundo achado, observou-se, na documentação da trilha de pré-incubação, a presença de pressões temporais, discursivas e de critério de sucesso distintas da lógica de condução da pesquisa. Nos materiais da pré-incubação, passaram a figurar formulações sintéticas de problema, de proposta de valor, de persona, de *pitch* e de sinais de viabilidade. Em contraste, o percurso da pesquisa dependia do fechamento relativo das fases de Empatia, Definição e Ideação para estabilizar as prioridades e evitar a antecipação da prototipagem.

Essas diferenças apareceram em três planos. No plano temporal, a trilha empreendedora operou com marcos rápidos de formulação e de entrega. No plano discursivo, o *pitch* exigiu condensação do problema em linguagem curta, comunicável e persuasiva. No plano dos critérios, os registros da pré-incubação passaram a enfatizar a clareza da proposta, a representação preliminar da solução e os sinais de viabilidade, enquanto a pesquisa permaneceu ancorada na coerência evidencial e na rastreabilidade da passagem entre dado, interpretação e artefato. A Tabela 3 sintetiza essas aproximações e distanciamentos.

Tabela 3
Aproximações e Distanciamentos entre Pesquisa (DT) e Pré-Incubação

Dimensão	Aproximações (Pontos de Convergência)	Distanciamentos (Pontos de Tensão)
Formulação do problema	A pré-incubação reforçou a necessidade de enunciar o problema de forma clara e testável	A clareza comunicacional pressionou por estabilização mais rápida do que a pesquisa podia autorizar
Tradução de achados em requisitos	*Canvas* e *pitch* ampliaram a passagem de evidência para componente de solução	A tradução correu o risco de virar narrativa de mercado antes do fechamento analítico
Ritmo de trabalho	Programas estruturados ajudaram a organizar marcos e entregáveis	O ritmo acelerado tensionou a sequência empatia-definição-ideação antes da prototipagem científica
Critério de sucesso	Houve convergência em torno da utilidade prática dos achados	A pré-incubação valorizou viabilidade e comunicação; a pesquisa valorizou rastreabilidade e coerência evidencial
Governança do piloto	A mentoria tornou visíveis exigências de proteção de dados e documentos mínimos para adoção	A formalização jurídica e operacional não poderia ser confundida com validação científica do artefato

Fonte: elaboração própria com base nos registros do percurso de pré-incubação e nos artefatos da pesquisa.

Esses resultados convergem com a literatura recente que caracteriza os estágios iniciais da inovação pública como formativos, multifacetados e difíceis de controlar (Fred & Mukhtar-Landgren, 2026). Também dialogam com Stoll e Andermatt (2025), para quem ambientes de inovação diferem quanto a valor, governança e redes e não podem ser tratados como arranjos homogêneos. O caso acrescenta um mecanismo observável: a pressão por aceleração não apareceu apenas como uma característica abstrata do ambiente, mas se materializou no momento em que problemas, prioridades e incertezas precisaram ser condensados em *Canvas, pitch* e sinais de viabilidade.

4.3 Os *stage-gates* como mecanismo de governança metodológica

No terceiro achado, observou-se, no percurso analisado, a formalização de quatro critérios de passagem entre fases e artefatos, que operam como *stage-gates* metodológicos. O primeiro *gate* correspondeu ao fechamento relativo do diagnóstico, quando as evidências da fase de Empatia passaram a ser sintetizadas em Mapa de Empatia, Árvore de Problemas e matriz de priorização. O segundo *gate* correspondeu à conversão controlada de achados em requisitos, quando *Canvas* e *pitch* passaram a funcionar como instrumentos de tradução, sem substituir as etapas de definição e

ideação. O terceiro *gate* correspondeu à postergação deliberada da formalização jurídica da *startup* e do avanço para o *Minimum Viable Product* (*MVP*), entendido como primeira versão funcional mínima para teste com usuários reais ou em ambiente piloto, mantendo ambos como etapas posteriores ao amadurecimento dos requisitos. O quarto *gate* correspondeu à transição para o piloto, quando registros de mentoria e artefatos ligados à proteção de dados passaram a ser tratados como pré-condições para a adoção.

A Tabela 4 resume esses critérios de passagem.

Tabela 4
Stage-gates da integração entre pesquisa e pré-incubação

Gate	Risco contido	Critério de passagem
Gate 1 — fechamento do diagnóstico	Saltar da empatia para a solução com problema ainda instável	Existência de síntese rastreável do corpus em Mapa de Empatia, Árvore de Problemas e priorização
Gate 2 — tradução em requisitos	Confundir material de mercado com evidência científica	Cada componente do *Canvas* e da proposta de solução precisa remeter a dor, risco ou prioridade documentada
Gate 3 — avanço para prototipagem	Antecipação do *MVP* e congelamento precoce de escopo	Prototipagem robusta condicionada ao fechamento das fases de Definição e Ideação e ao registro dessa consolidação no *audit trail*
Gate 4 — transição para piloto	Tratar adoção como questão apenas técnica	Formalização de artefatos mínimos de governança, proteção de dados e papéis institucionais

Fonte: elaboração própria.

A Figura 1 consolida o modelo como sequência decisória. Os *gates* não eliminam a iteratividade do *DT*; eles tornam explícita a decisão de avançar, revisar, retornar ou suspender o percurso e registram o fundamento de cada passagem.

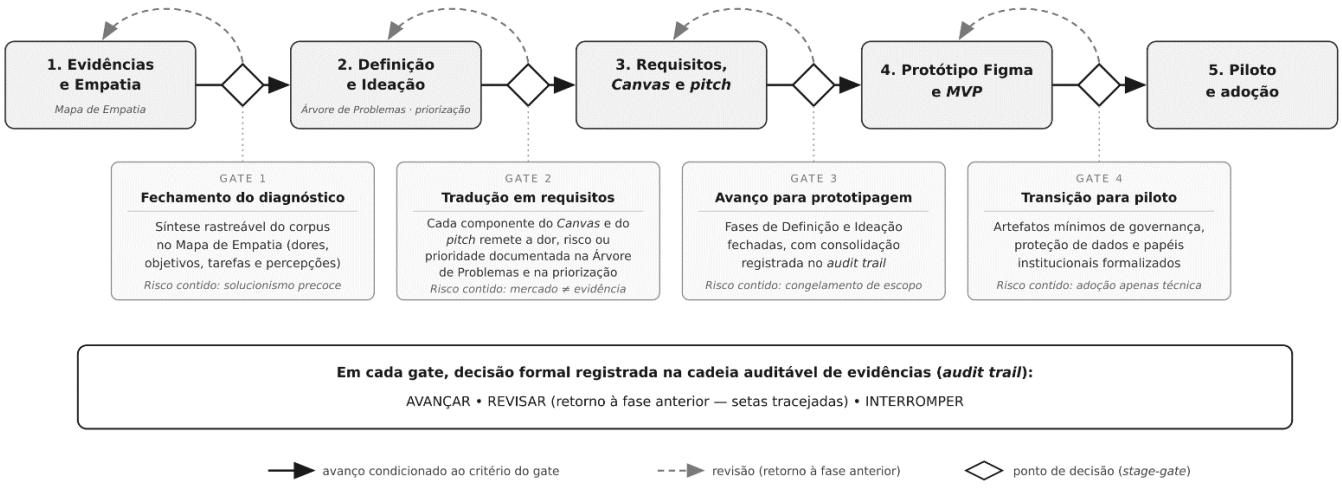

Figura 1. Modelo de integração com *stage-gates* entre pesquisa aplicada e pré-incubação GovTech.
Fonte: elaboração própria a partir das entrevistas, do *workshop* G1, dos artefatos da pré-incubação e dos registros de mentoria.

4.4 Governança do piloto: quando a tradução alcança o plano institucional

No quarto achado, os registros de mentoria e os documentos preliminares do piloto mostraram que a passagem para adoção institucional não poderia ser reduzida à disponibilidade técnica do protótipo. Os quatro encontros de mentoria passaram a incorporar minutas de Termos de Serviço e de Acordo de Cooperação Técnica, inventário de dados, política de retenção e descarte, modelo de registro das operações e definição de responsabilidades. Esses materiais ainda não constituíam documentos finais, mas tornaram visíveis os requisitos que deveriam ser satisfeitos antes do piloto.

A Tabela 5 resume os artefatos mínimos de governança identificados para essa transição.

Tabela 5
Artefatos mínimos de governança identificados para a transição ao piloto

Artefato	Função analítica	Função na adoção
Termos de Serviço e Acordo de Cooperação Técnica	Tornar visíveis papéis, limites de uso e responsabilidades	Preparar formalização da relação controladora–operadora
Inventário de dados e política de retenção/descarte	Explicitar o que entra no sistema e por quê	Apoiar minimização, controle de acesso e definição de guarda

Modelo de registro de operações e trilha de auditoria	Conectar explicabilidade processual à pesquisa	Sustentar auditabilidade do uso e reconstrução de decisões
Plano de resposta a incidentes e cláusulas de operador/suboperador	Mostrar que adoção envolve cadeia institucional e não só ferramenta	Reduzir risco e estruturar responsabilidades em caso de incidente

Fonte: elaboração própria a partir dos registros de mentoria e das minutas produzidas no contexto da pré-incubação.

A evidência empírica dialoga com Weigl et al. (2024), que identificam tensões entre a centralidade do usuário e valores públicos, especialmente *accountability*, representação e pluralismo. No caso analisado, a resposta não foi abandonar a orientação ao usuário, mas subordiná-la a critérios institucionais: base documental verificável, supervisão humana, proteção de dados, papéis definidos e possibilidade de reconstrução da decisão. Assim, o *Gate* 4 traduz valores públicos em condições operacionais de passagem.

4.5 Do *workshop* ao *Canvas*: a estabilização controlada das prioridades

No quinto achado, observou-se que o *Canvas* foi elaborado com base em prioridades já estabelecidas no *workshop* G1, e não diretamente a partir das entrevistas em estado bruto. Na matriz de impacto x esforço, a melhoria das rotinas de fiscalização foi classificada como solução de alto impacto e baixo esforço; os fluxos bem definidos surgiram como iniciativa estruturante; e o repositório de conhecimento foi mantido como componente complementar. No *Canvas*, essas escolhas reapareceram como *checklist* digital, validações, fluxos documentados e um repositório com inteligência artificial explicável, de modo que o artefato operou simultaneamente como tradução da solução e como registro verificável da conexão entre dor, risco, prioridade e componente de design — a mesma conexão exigida pelo *Gate* 2. Esse percurso combina inovação orientada à melhoria de processos com a preparação para mudanças mais persistentes, um movimento compatível com a coexistência de diferentes estratégias de inovação digital no setor público, identificada por Guenduez et al. (2025). O dado da pesquisa, contudo, acrescenta uma condição: a combinação de estratégias permaneceu coerente somente porque as prioridades puderam ser rastreadas até as decisões do *workshop*.

5 DISCUSSÃO

Os resultados permitem interpretar a pré-incubação não como uma simples etapa paralela ao percurso da pesquisa, mas como um ambiente adicional de tradução, pressão e reescrita de evidências. O ponto central não está em afirmar que pesquisa aplicada e trilhas empreendedoras podem coexistir, mas em demonstrar que essa coexistência produz efeitos distintos no encadeamento metodológico. De um lado, ela amplia a capacidade de converter dores, riscos e prioridades em linguagem de requisitos, proposta de valor e componentes de solução. De outro, introduz pressões de aceleração, de simplificação discursiva e de estabilização precoce do escopo. É precisamente dessa ambivalência que surge a necessidade de uma governança metodológica explícita.

5.1 Tradução de evidências e contenção do solucionismo precoce

A principal implicação dos resultados é que a pré-incubação deve ser analisada como um ambiente de tradução e pressão, e não como uma etapa externa ou automaticamente benéfica à pesquisa. Os dados confirmam que o *DT* favorece a passagem de necessidades dos usuários para possibilidades de ação (Brown, 2020; Liedtka, 2018), mas qualificam essa expectativa: a cocriação, por si só, não impede que ambiguidades sejam comprimidas prematuramente. No caso estudado, a proteção do diagnóstico dependeu de sínteses intermediárias, da priorização registrada e da possibilidade de retorno aos trechos das entrevistas.

Esse resultado aproxima o caso dos achados de Fred e Mukhtar-Landgren (2026), que descrevem os estágios iniciais da inovação pública como processos formativos nos quais atores constroem narrativas, papéis e coalizões. Há, porém, uma diferença relevante: enquanto esses autores enfatizam a formação discursiva da inovação, o presente estudo identifica o ponto metodológico em que a narrativa pode se separar da evidência — a conversão de diagnóstico em artefatos de solução. A pré-incubação foi útil quando exigiu síntese e comunicabilidade, mas tornou-se um risco quando a clareza do pitch passou a pressionar o fechamento de questões que ainda permaneciam abertas no corpus.

A contribuição será, portanto, menos celebratória e mais condicional. Stoll e Andermatt (2025) mostram que ambientes de inovação pública apresentam configurações distintas de valor, governança e rede; logo, sua existência não garante capacidade de inovação nem autoridade para difundir soluções. O caso analisado reforça essa cautela e acrescenta que a trilha externa deverá ser incorporada ao próprio objeto metodológico da pesquisa. Quando seus prazos, entregáveis e critérios permanecem fora do *audit trail*, a solução pode parecer uma consequência natural do diagnóstico; quando são registrados, tornam-se passíveis de crítica, revisão e responsabilização.

5.2 Stage-gates como mecanismo de governança metodológica

A segunda implicação central é que a integração dependeu de critérios explícitos de transição, e não apenas da boa vontade dos participantes. O *DT* ordenou a progressão entre Empatia, Definição, Ideação e Prototipagem; os *stage-gates*

acrescentaram um regime de decisão sobre a passagem. Essa distinção será sustentada pelos dados: o diagnóstico só avançou após sua síntese em Mapa de Empatia, Árvore de Problemas e priorização; os requisitos precisaram remeter a dor, risco ou prioridade documentada; o protótipo foi condicionado ao amadurecimento do escopo; e o piloto passou a exigir artefatos mínimos de governança.

O achado dialoga com Cooper (1990), mas desloca o *stage-gate* de sua função original no desenvolvimento de produtos. Em vez de avaliar predominantemente atratividade, viabilidade e prontidão comercial, os *gates* propostos verificam a suficiência empírica, a coerência entre diagnóstico e requisito, o registro da decisão e a compatibilidade com valores públicos. A novidade não estará, portanto, na existência de portões decisórios, mas em sua reinterpretação como salvaguardas epistemológicas e metodológicas na fronteira entre a pesquisa aplicada e a pré-incubação GovTech.

Os quatro *gates* também respondem a riscos distintos, evitando que o framework se reduza a uma sequência gráfica. O *Gate* 1 contém o salto da empatia para a solução; o *Gate* 2 evita que *Canvas* e *pitch* sejam tratados como evidência científica; o *Gate* 3 contém o congelamento precoce do escopo; e o *Gate* 4 impede que a adoção seja concebida apenas como uma questão técnica. Em conjunto, eles preservam o tempo próprio da pesquisa sem bloquear a experimentação, pois cada decisão pode resultar em avanço, revisão, retorno ou suspensão.

5.3 Boundary objects, adoção institucional e camada de governança

A terceira implicação analítica decorre do papel desempenhado pelos artefatos ao longo do percurso. Os resultados sugerem que *Canvas*, *pitch*, Árvore de Problemas, matriz de priorização e documentos preliminares de governança funcionaram como *boundary objects*, isto é, como artefatos suficientemente estáveis para manter vínculo com o diagnóstico e suficientemente flexíveis para circular entre pesquisa, gestão pública e contexto empreendedor (Carlile, 2004; Star & Griesemer, 1989). Essa constatação é relevante porque desloca a interpretação do artigo: o problema não é a existência de artefatos híbridos, mas a ausência de mecanismos que permitam reconstituir como foram produzidos, traduzidos e reutilizados.

Esse argumento também encontra ressonância no estudo de Santos et al. (2025), que analisou o uso do ChatGPT a partir da perspectiva da sociomaterialidade. Os autores mostram que a IA generativa não apenas automatiza tarefas, mas também reconfigura práticas, papéis e fluxos de trabalho, gerando ganhos de eficiência e, simultaneamente, novas exigências de adaptação e competências digitais. No caso aqui analisado, movimento semelhante aparece quando *Canvas*, *pitch*, registros de mentoria e documentos de governança deixam de ser apenas produtos auxiliares e passam a mediar a relação entre evidência empírica, requisitos de solução e condições institucionais de adoção.

Nesse sentido, o caso analisado mostra que a pré-incubação não apenas ampliou a tradução funcional da solução, mas também a visibilidade das condições institucionais para a adoção. Esse resultado amplia a contribuição do artigo. A integração entre pesquisa e pré-incubação não produziu apenas um caminho mais rápido para a solução; ela tornou mais visível que, no setor público, a solução depende de uma camada de adoção institucional. Em vez de diluir o rigor da pesquisa, essa camada fortaleceu o argumento central: quando a trilha empreendedora é governada, ela ajuda a revelar pré-condições de legitimidade, e não apenas requisitos de funcionalidade.

Os encontros de mentoria e os documentos preparatórios do piloto revelaram que, no setor público, a passagem de requisito para uso não depende apenas de interface, automação ou proposta de valor. Ela exige papéis, responsabilidade, retenção de dados, justificativa auditável e definição mínima das relações entre controladores, operadores e usuários. Essa camada adicional recoloca a discussão no terreno da governança da adoção: a solução não é apenas técnica, mas também sociotécnica e institucional.

Esse ponto aproxima o artigo da literatura sobre inovação pública digital e governança de inteligência artificial, segundo a qual os ganhos de eficiência e a orientação ao usuário precisam coexistir com supervisão humana, transparência, proteção de dados e prestação de contas (Bharosa, 2022; OECD, 2024; Stilgoe et al., 2013; Valle-Cruz et al., 2019; Wirtz et al., 2020). Weigl et al. (2024) demonstram que a centralidade no usuário pode entrar em tensão com valores públicos; os dados deste estudo apresentam uma resposta possível a esse problema. No caso analisado, as exigências de base documental verificável, registro de operações, retenção de dados, definição de papéis e revisão humana não surgiram como acréscimos externos ao protótipo, mas como condições para sua transição ao piloto. Assim, a pré-incubação, quando metodologicamente governada, pode tornar visíveis requisitos institucionais que permaneceriam abstratos se a pesquisa se limitasse ao diagnóstico, convertendo valores públicos em critérios verificáveis de passagem.

5.4 Condições de aplicabilidade e contribuições analíticas do caso

A transferibilidade reivindicada neste artigo será analítica, e não estatística: o modelo oferece proposições e critérios que poderão ser examinados e recalibrados em outros projetos, sem pressupor reprodução automática dos quatro *stage-gates*. Sua aplicabilidade decorre das condições observadas no caso e da possibilidade de comparar a cadeia evidência–interpretação–requisito–artefato em contextos análogos.

O modelo tende a ser mais útil quando quatro condições coexistem: (i) o problema público apresenta complexidade operacional e risco de responsabilização; (ii) a pesquisa aplicada precisa gerar requisitos, fluxos, protótipos ou documentos

de governança; (iii) há pressão externa por aceleração, comunicabilidade ou demonstração de viabilidade; e (iv) há capacidade mínima de documentação. Essas condições não foram deduzidas de forma abstrata. No caso, elas apareceram no volume documental e no receio de prejuízo ao erário, na necessidade de converter entrevistas em componentes de solução, no ritmo da pré-incubação e na disponibilidade de transcrições, códigos, materiais de workshop, versões do Canvas e registros de mentoria.

A aplicação direta será mais plausível em pesquisas profissionais que atravessem efetivamente a fronteira entre diagnóstico e desenvolvimento de solução. Em outros domínios, os nomes dos artefatos e os critérios substantivos deverão ser adaptados: um projeto de serviço público poderá substituir Canvas e *MVP* por protocolo, fluxo ou piloto organizacional; um projeto regulatório poderá exigir pareceres, testes de conformidade e participação de instâncias decisórias adicionais. O elemento transferível será a lógica de passagem documentada, não a repetição literal dos artefatos do caso.

O modelo exigirá maior adaptação quando a trilha de inovação exercer um papel periférico, quando a pesquisa não produzir artefatos, quando não houver documentação suficiente para reconstruir decisões ou quando compromissos jurídicos e institucionais irreversíveis forem assumidos antes do fechamento analítico. Nesses cenários, os *gates* podem acrescentar custo sem benefício proporcional ou chegar tarde demais para conter a antecipação da solução.

Esses limites também impedem que o *framework* seja apresentado como uma resposta universal. O caso sustenta sua utilidade potencial em contextos nos quais há uma passagem observável entre evidências, requisitos, artefatos e adoção; fora dessa fronteira, a contribuição deverá ser tratada como hipótese a testar, e não como um protocolo obrigatório.

Em síntese, a possibilidade de transferência dependerá da semelhança entre o mecanismo observado — a pressão para converter pesquisa em solução — e o presente no novo contexto. Quanto maior a diferença institucional, regulatória, tecnológica ou documental, maior deverá ser a recalibração dos critérios de passagem.

Essa formulação responde ao limite do estudo sem esvaziar sua contribuição: o modelo será adaptável e testável, mas não universal nem autoaplicável.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo mostrou que a integração entre pesquisa aplicada e pré-incubação pode ser produtiva, desde que seja metodologicamente governada. No caso analisado, a pré-incubação ampliou a capacidade de traduzir evidências em requisitos, componentes de solução e artefatos de comunicação, mas também introduziu pressões por velocidade, simplificação discursiva e estabilização precoce do escopo. A contribuição central do estudo foi demonstrar que essa tensão pode ser organizada por *stage-gates* que condicionam a passagem entre diagnóstico, tradução, prototipagem e preparação para adoção.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui ao articular *engaged scholarship*, *Design Thinking*, *boundary objects*, *stage-gates* e mobilização do conhecimento em um modelo coerente para pesquisa aplicada em Administração Pública. Em vez de tratar a trilha empreendedora como um desvio ou como prova automática de relevância prática, o estudo a recoloca como um ambiente de tradução ampliada, cuja utilidade depende de salvaguardas explícitas. Do ponto de vista metodológico, a contribuição está em tornar auditável a passagem entre evidência, interpretação e artefato. Do ponto de vista prático, o modelo oferece orientação a pesquisadores e gestores que precisam operar na fronteira entre a produção de conhecimento e o desenvolvimento de soluções digitais para o setor público.

O estudo possui quatro limites principais. Primeiro, trata-se de caso único, situado em um projeto de fiscalização de contratos DEMO e em uma trajetória específica de pré-incubação; por isso, as inferências serão analíticas e dependerão de validação comparativa. Segundo, a participação do pesquisador na trilha empreendedora cria risco de viés confirmatório, mitigado por reflexividade, triangulação e tratamento dos artefatos como dados a examinar, mas não eliminado. Terceiro, o modelo ainda não foi validado externamente em outros órgãos, domínios de GovTech ou programas de inovação. Quarto, o artigo não realiza avaliação longitudinal do produto nem estima efeitos sobre desempenho, adoção ou qualidade das decisões. A contribuição recai sobre a governança do percurso pesquisa–solução, não sobre eficácia comprovada do *MVP*.

Como agenda futura, três desdobramentos parecem promissores. O primeiro é testar o modelo de integração em outros projetos aplicados e em outros domínios de GovTech, verificando em que medida os mesmos *gates* permanecem úteis ou precisam ser recalibrados. O segundo é comparar arranjos diferentes de pré-incubação e laboratórios de inovação, para examinar como distintas estruturas de aceleração afetam o tempo analítico da pesquisa. O terceiro é avançar para estudos que conectem a camada de governança metodológica aqui proposta à avaliação da implementação e da adoção do artefato em contexto real.

Em síntese, quando a pesquisa aplicada atravessa a fronteira entre inovação e empreendedorismo, a qualidade do processo passa a depender menos de resistir a essa travessia e mais de governá-la. É precisamente esse movimento que o modelo de integração com *stage-gates* procura tornar visível, replicável e cientificamente defensável.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio recebido do CNPq, processos: 307439/2022-4 e 402695/2025-9.

REFERÊNCIAS

Bansal, P., Bertels, S., Ewart, T., MacConnachie, P., & O'Brien, J. (2012). Bridging the research–practice gap. *Academy of Management Perspectives,* 26(1), 73–92. https://doi.org/10.5465/amp.2011.0140

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.; 3. reimpr. da 1. ed. rev. e ampl.). Edições 70.

Bartunek, J. M., & Rynes, S. L. (2014). Academics and practitioners are alike and unlike: the paradoxes of academic–practitioner relationships. *Journal of Management,* 40(5), 1181–1201. https://doi.org/10.1177/0149206314529160

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573

Bharosa, N. (2022). The rise of GovTech: Trojan horse or blessing in disguise? A research agenda. *Government Information Quarterly, 39*(3), Article 101692. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101692

Brinkman, G., van Buuren, A., Voorberg, W., & van der Bijl-Brouwer, M. (2023). Making way for design thinking in the public sector: a taxonomy of strategies. *Policy Design and Practice,* 6(3), 241–265. https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2199958

Brown, T. (2020). *Design thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Alta Books.

Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRaMuTeQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia,* 21(2), 513–518. https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16

Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science,* 15(5), 555–568. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094

Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons,* 33(3), 44–54. https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "mode 2" to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy,* 29(2), 109–123. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4

Faccin, K., Martins, B. V., Silva, L. M. da, Foguesatto, C. R., & Balestrin, A. (2023). The qualitative process data approach as an opportunity to improve innovation management studies. *Internext*, 18(2), 202–222. https://doi.org/10.18568/internext.v18i2.682

Fred, M., & Mukhtar-Landgren, D. (2026). Promoting public sector innovation: who does what, when and how? *Public Policy and Administration*, 41(2), 180–201. https://doi.org/10.1177/09520767241271848

Guenduez, A. A., Demircioglu, M. A., Mueller, E. M., & Cinar, E. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. *Research Policy*, 54(8), Article 105274. https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274

Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146. https://doi.org/10.1111/caim.12023

Liedtka, J. (2018, September–October). Why design thinking works. *Harvard Business Review,* 96(5), 72–79. https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. https://doi.org/10.1177/1049732315617444

Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019). Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Managemen*t, 36(2), 124–148. https://doi.org/10.1111/jpim.12466

Mintrom, M., & Luetjens, J. (2016). *Design thinking* in policymaking processes: opportunities and challenges. *Australian Journal of Public Administration,* 75(3), 391–402. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12211

Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: a review of the literature on university–industry relations. *Research Policy,* 42(2), 423–442. https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007

Rampin, R., & Rampin, V. (2021). Taguette: Open-source qualitative data analysis. *Journal of Open Source Software,* 6(68), Article 3522. https://doi.org/10.21105/joss.03522

Santos, L. R., Behr, A., & Panizzon, M. (2025). A reconfiguração das práticas contábeis com o uso do ChatGPT: Percepções dos profissionais sob a ótica da sociomaterialidade. *Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management,* 23, e94404. https://doi.org/10.36517/contextus.2025.94404

Souza, A. W., & Carneiro, T. C. J. (2025). Eficiência e inovação na administração pública utilizando *chatbots* com inteligência artificial. *Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management,* 23, e94868. https://doi.org/10.36517/contextus.2025.94868

Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, "translations" and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science,* 19(3), 387–420. https://doi.org/10.1177/030631289019003001

Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy,* 42(9), 1568–1580. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.008

Stoll, A., & Andermatt, K. C. (2025). Tab the lab: A typology of public sector innovation labs. *International Review of Administrative Sciences,* 91(1), 93–110. https://doi.org/10.1177/00208523241280129

Tessarolo, E. M., Silva, C., Kja, A. R., Coelho, D., & Hertz, I. (2021). Experimentando o design na gestão pública: o caso do laboratório de inovação do Estado do Rio de Janeiro. *Ergodesign & HCI,* 9(1), 46–66. https://doi.org/10.22570/ergodesignhci.v9i1.1477

Valle-Cruz, D., Ruvalcaba-Gomez, E. A., Sandoval-Almazan, R., & Criado, J. I. (2019). A review of artificial intelligence in government and its potential from a public policy perspective. In *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 91–99). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3325112.3325242

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.

Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review,* 31(4), 802–821. https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527385

Weigl, L., Roth, T., Amard, A., & Zavolokina, L. (2024). When public values and user-centricity in e-government collide: a systematic review. *Government Information Quarterly*, 41(3), Article 101956. https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101956

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Sturm, B. J. (2020). The dark sides of artificial intelligence: an integrated AI governance framework for public administration. *International Journal of Public Administration,* 43(9), 818–829. https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1749851

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos (C. M. Herrera, Trad.; 5ª ed.). Bookman.

CONTEXTUS
REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.
ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258
1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)
Av. da Universidade – 2486, Benfica
CEP 60020-180, Fortaleza-CE
DIRETORIA: Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano
José Carlos Lázaro da Silva Filho

SUPORTE ADMINISTRATIVO E DE EDITORAÇÃO
Heloísa de Paula Pessoa Rocha (UFC)

Website: www.periodicos.ufc.br/contextus
E-mail: revistacontextus@ufc.br



A Contextus assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).

A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).

Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

EDITOR-CHEFE
Diego de Queiroz Machado (UFC)

EDITORES ASSOCIADOS
Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)
Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio, Brasil)
Allysson Allex Araújo (UFCA, Brasil)
Andrew Beheregarai Finger (UFAL, Brasil)
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG, Brasil)
Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB, Brasil)
Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB, Brasil)
Carolina Redolfi (Brookes University, Inglaterra)
Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC, Brasil)
Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP, Brasil)
Ellen Campos Sousa (Gardner-Webb University, Estados Unidos)
Gabriel Moreira Campos (UFES, Brasil)
Georgette Andraz (UAlg, Portugal)
Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU, Brasil)
Hernan Palau (UBA, Argentina)
Iván Godoy-Flores (UTA, Chile)
Jesús Barrena Martínez (UCA, Espanha)
Jorge de Souza Bispo (UFBA, Brasil)
Leonor Vacas de Carvalho (UÉvora, Portugal)
Manuel Aníbal Silva Portugal e Vasconcelos Ferreira (IPLeiria, Portugal)
Manuel Castelo Branco (UP, Portugal)
Márcia Zabdiele Moreira (UFC, Brasil)
Marcos Cohen (PUC-Rio, Brasil)
Marcos Ferreira Santos (Universidad de La Sabana, Colômbia)
Mariluce Paes-de-Souza (UNIR, Brasil)
Miguel Ysrrael Ramírez-Sánchez (UAEMéx, México)
Minelle Enéas da Silva (University of Manitoba, Canadá)
Nuno Manuel Rosa dos Reis (IPLeiria, Portugal)
Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB, Brasil)
Pedro Verga Matos (ISEG, Portugal)
Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI, Brasil)
Rosimeire Pimentel (UFES, Brasil)
Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA, Brasil)
Susana Jorge (UC, Portugal)

CONSELHO EDITORIAL
Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)
Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)
Danielle Augusto Peres (UFC)
Diego de Queiroz Machado (UFC)
Editinete André da Rocha Garcia (UFC)
Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)
Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)
Fátima Regina Ney Matos (ISMT)
Mario Henrique Ogasavara (ESPM)
Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)
Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)
Vasco Almeida (ISMT)

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO
Alexandre Reis Graeml (UTFPR)
Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)
Denise Del Pra Netto Machado (FURB)
Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)
Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)
Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)
Francisco José da Costa (UFPB)
Isak Kruglianskas (FEA-USP)
José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)
José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)
José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)
José Célio de Andrade (UFBA)
Luciana Marques Vieira (UNISINOS)
Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)
Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)
Marcelle Colares Oliveira (UFC)
Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)
Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)
Mozar José de Brito (UFL)
Renata Giovinazzo Spers (FEA-USP)
Sandra Maria dos Santos (UFC)
Walter Bataglia (MACKENZIE)