



Editorial RBGI - Revista Brasileira de Gestão e Inovação Vol. 12, N° 2 May – August / 2025



OPEN ACCESS

Mateus Panizzon ¹

<https://orcid.org/0000-0003-4953-0195>

Catiane Borsatto ¹

<https://orcid.org/0000-0002-6289-2732>

Bianca Libardi ¹

<https://orcid.org/0000-0003-0824-1370>

1 PPGA/UCS

HIGHLIGHTS

Received on:

Approved on:

Editor:

Mateus Panizzon, Dr.
PPGA UCS

Assistant Editors:

Catiane Borsatto Ma.
PPGA UCS

Bianca Libardi Ma.
PPGA UCS

Evaluation Process:

Reviewers:



Este artigo não possui nenhum arquivo associado
This article does not have any associated files.

ISSN: 2319-0639

HOW TO CITE:

Panizzon, M., Borsatto, C., & Libardi, B. (2025). Editorial RBGI - Revista Brasileira de Gestão e Inovação - Vol. 12, N° 2 Maio – Agosto / 2025. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 12(2). Retrieved from <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/14202> <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n3.08>



RBGI

1. Editorial

Os debates contemporâneos em gestão e inovação convergem, cada vez mais, em torno de uma tensão central: **como conciliar transformação tecnológica com experiência humana, missão institucional e impacto social**. Digitalização, internacionalização virtual, novos modelos organizacionais e mudanças no comportamento de consumidores e trabalhadores estão redesenhando universidades, empresas e instituições públicas. Ao mesmo tempo, questões de sentido, experiência e subjetividade seguem no centro de como as organizações são geridas e de como a inovação se concretiza na prática.

Esta edição de Ciência Aberta da *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (RBGI)* reúne um conjunto de artigos que exploram essa interseção sob diferentes ângulos. As contribuições abordam temas como **empreendedorismo científico e internacionalização virtual no ensino superior, valor experiencial no turismo de natureza, Banking 4.0 e inovação digital em serviços financeiros, capacidades de inovação em ambientes industriais, gestão universitária à luz do sensemaking e das teorias da prática e holdership como alternativa humanizada aos modelos tradicionais de liderança**.

Tomados em conjunto, esses trabalhos oferecem uma visão integrada de inovação que vai além da tecnologia: enfatizam **estratégia, experiência, produção de sentido e desenvolvimento humano** como elementos-chave para a construção de organizações mais resilientes, criativas e socialmente relevantes.

2. Inovação, Internacionalização Virtual e Empreendedorismo Científico no Ensino Superior

O artigo de abertura, *“Innovation, Virtual Internationalization, and Interdisciplinarity: The Pillars of Scientific Entrepreneurship for the Institutional Excellence”*, de Snoeijer, Stallivieri, Costa e Melo, discute o papel estratégico da inovação e da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Com base no ciclo de internacionalização institucional proposto por Knight, os autores articulam **inovação, internacionalização virtual e interdisciplinaridade** como três pilares analíticos que envolvem e fortalecem as seis etapas do ciclo (conscientização, compromisso, planejamento, operacionalização, revisão e reforço). O framework conceitual resultante evidencia os ambientes virtuais não apenas como solução contingencial, mas como **arena estratégica promissora para a excelência institucional e o empreendedorismo científico**.

Ao conectar o ciclo de internacionalização a esses pilares, o artigo oferece às IES um referencial estruturado para avaliar e redesenhar suas estratégias de internacionalização, especialmente em contextos híbridos e virtuais.

3. Valor Experiencial no Turismo de Aventura em Meio à Natureza

Em *“Adventure and Nature Tourism: Mapping the Experiential Value of Consumption in Trails and Rappelling”*, Alves, Ataíde e Damascena deslocam o foco para as **dimensões experienciais e transformadoras do consumo**. Utilizando o Mapa de Valor Experiencial (EVM) como ferramenta qualitativa, o estudo explora as experiências vividas por praticantes de trilhas e rapel em Gravatá-PE, Brasil.

Os autores identificam seis valores experienciais, com destaque para:

1. **Conexão com a natureza,**
2. **Cuidado com a saúde física e mental, e**
3. **Mudança de estilo de vida.**

Os resultados reforçam a ideia de que o turismo de aventura não se restringe ao lazer ou ao esporte, mas envolve também **identidade, bem-estar e transformação pessoal**. Metodologicamente, o artigo inova ao aplicar o EVM no campo do Marketing, contribuindo para compreender dimensões simbólicas e subjetivas do consumo turístico e oferecendo subsídios para que gestores desenhem experiências mais significativas e sustentáveis.

4. Banking 4.0 e as Fronteiras da Inovação Financeira Digital

O artigo *“Concepts and Applications of Banking 4.0: Systematic Review and Proposal for a Research Agenda”*, de Nunes, Gohr e Santos, explora o campo emergente do **Banking 4.0 (B4.0)** no contexto da Indústria 4.0. Por meio de uma revisão sistemática da literatura nas bases Web of Science e Scopus, os autores mapeiam tecnologias, aplicações e lacunas de pesquisa relacionadas à transformação digital dos serviços financeiros.

O estudo identifica dezesseis tecnologias associadas ao B4.0, destaca a predominância de abordagens metodológicas quantitativas e mostra que a maior parte das aplicações ainda se concentra em bancos e instituições financeiras tradicionais. Ao organizar conceitos e tecnologias em um **framework de referência** e propor uma **agenda futura de pesquisa**, o artigo posiciona o Banking 4.0 como um domínio fértil para aprofundamentos teóricos, empíricos e interdisciplinares — especialmente relevante para os campos de inovação, operações e estratégia.

5. Cooperativismo e Inovação: Desafios e Avanços Teóricos

Em “Desafios e avanços teóricos nos campos de conhecimento do cooperativismo e da inovação”, Botelho, Petri, Vogt e Barbosa realizam uma Revisão Sistemática Integrativa que ilumina caminhos teóricos pouco explorados na interseção entre cooperativismo e inovação. Os autores evidenciam como plataformas digitais, inovação em produtos e serviços e processos colaborativos têm moldado a dinâmica das cooperativas, ampliando sua capacidade de gerar renda, fortalecer laços comunitários e se manterem competitivos em mercados complexos.

6. Capacidades de Inovação em uma Empresa de Embalagens Flexíveis

Em *“A Study on Assessment of Innovation Capabilities in a Flexible Packaging Company”*, Gräf e Milan analisam como uma empresa B2B do setor de embalagens flexíveis pode fortalecer suas capacidades de inovação. A partir de entrevistas em profundidade com diretores e gestores ligados à inovação, o estudo avalia capacidades identificadas na literatura e as ordena conforme sua relevância para o desempenho do negócio:

- **Inovação em transações,**
- **Desenvolvimento tecnológico,**
- **Gestão, e**
- **Operações.**

O artigo se destaca pela **orientação prática**, convertendo o diagnóstico das capacidades em diretrizes estratégicas concretas — como investimento em capacitação, melhoria de produtividade, uso de e-commerce e fortalecimento da comunicação e dos diferenciais competitivos no mercado. Dessa forma, oferece tanto uma **lente diagnóstica** quanto um **guia estratégico** para empresas que buscam estruturar e operacionalizar capacidades de inovação em ambientes industriais competitivos.

7. Gestão Universitária à Luz do Sensemaking e das Teorias da Prática

O artigo *“University Management in the Light of Sensemaking and Practices: An Integrative Literature Review”*, de Cougo, Diniz, Araújo e Tonelli, revisita as transformações das instituições de ensino superior a partir das lentes combinadas do **sensemaking** e das **teorias da prática**.

Por meio de uma revisão integrativa da literatura, os autores identificam como reorganizações universitárias têm sido interpretadas e vividas por diferentes atores em um contexto de maior autonomia institucional e intensificação de lógicas de mercado. O estudo destaca:

- A operacionalização da autonomia por meio de sistemas de gestão emancipados;
- A implementação de diretrizes curriculares focadas na empregabilidade e no desempenho discente no mercado de trabalho; e
- As tensões vividas por docentes e chefias em relação aos seus papéis estratégicos e de liderança nas universidades.

Essa perspectiva traz à tona as dimensões **subjettivas, interpretativas e práticas** da gestão universitária, convidando a uma reflexão sobre como políticas, reformas e modelos de governança são apropriados, ressignificados e, por vezes, questionados no cotidiano acadêmico.

7. Da Liderança ao Holdership: Repensando as Dinâmicas Organizacionais

Encerrando a edição, o artigo de Anderson Sant’Anna, *“From Traditional Leadership to Holdership: Unraveling the Semco’s Case”*, oferece uma contribuição conceitual e empírica ao debate sobre **modelos organizacionais e gestão humanizada**.

A partir do caso da Semco — empresa brasileira amplamente reconhecida por suas práticas inovadoras — o autor explora o conceito de **holdership** como alternativa aos modelos tradicionais de liderança. Ancorado na teoria do desenvolvimento emocional de Winnicott, o estudo apresenta o holdership como um conjunto de princípios centrados em autonomia, corresponsabilidade, colaboração e suporte psíquico.

Os achados indicam que a dinâmica organizacional da Semco incorpora esses princípios e está associada a resultados positivos, como **maior satisfação dos trabalhadores, incremento da criatividade e da inovação e relações organizacionais mais saudáveis**. O artigo avança a compreensão teórica do holdership e oferece uma lente crítica e pragmática para organizações que desejam desenhar ambientes de trabalho mais inclusivos, solidários e participativos.

8. Considerações Finais

Em conjunto, os artigos desta edição da RBGI compõem um mosaico rico e multifacetado dos debates atuais em gestão e inovação. Eles articulam:

- **Estratégias de inovação e internacionalização** no ensino superior;
- **Experiências transformadoras de consumo** no turismo de natureza;
- **Transformação digital e Indústria 4.0** no setor financeiro;
- **Capacidades de inovação e competitividade** em empresas industriais;
- **Sensemaking, práticas e mudanças organizacionais** nas universidades; e
- **Novos modelos organizacionais centrados no humano**, como o holdership.

Essa combinação de perspectivas mostra que a inovação hoje não se limita à tecnologia ou a processos. Ela **emerge do cruzamento entre estratégia, experiência, significado e subjetividade**, profundamente vinculada às missões institucionais e aos desafios da sociedade.

Esperamos que esta edição inspire novos caminhos de pesquisa, informe práticas gerenciais e institucionais e estimule a reflexão crítica sobre como organizações e universidades podem construir **futuros mais inovadores, inclusivos e humanos**.

Boa leitura!

1. Editorial

Contemporary debates in management and innovation increasingly converge around a central tension: how to reconcile technological transformation with human experience, institutional missions, and societal impact. Digitalization, virtual internationalization, new organizational models, and evolving consumer behaviors are reshaping universities, companies, and public institutions. At the same time, questions of meaning, experience, and subjectivity remain at the core of how organizations are managed and how innovation is enacted in practice.

This issue of the *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (RBGI)*, an *Open Science Journal*, brings together a set of articles that explore this intersection from different angles. The contributions span themes such as **scientific entrepreneurship and virtual internationalization in higher education, experiential value in nature-based tourism, Banking 4.0 and digital financial innovation, innovation capabilities in industrial settings, university management through sensemaking and practice theories, and holdership as a human-centered alternative to traditional leadership.**

Taken together, these texts offer an integrated view of innovation that goes beyond technology: they emphasize strategy, experience, meaning-making, and human development as key elements in building more resilient, creative, and socially relevant organizations.

2. Innovation, Virtual Internationalization, and Scientific Entrepreneurship in Higher Education

The opening article, *“Innovation, Virtual Internationalization, and Interdisciplinarity: The Pillars of Scientific Entrepreneurship for the Institutional Excellence”*, by Snoeijer, Stallivieri, Costa, and Melo, addresses the strategic role of innovation and internationalization in Higher Education Institutions (HEIs).

Grounded in Knight’s internationalization cycle, the authors articulate **innovation, virtual internationalization, and interdisciplinarity** as three analytical pillars that surround and strengthen the six stages of internationalization (awareness, commitment, planning, operationalization, review, and reinforcement). The resulting conceptual framework highlights virtual environments not as a mere contingency solution, but as a **promising strategic arena for institutional excellence and scientific entrepreneurship.**

By connecting the internationalization cycle with these pillars, the article offers decision-makers in HEIs a structured lens to evaluate and redesign their international strategies, especially in hybrid and virtual contexts.

3. Experiential Value in Nature-Based Adventure Tourism

In *“Adventure and Nature Tourism: Mapping the Experiential Value of Consumption in Trails and Rappelling”*, Alves, Ataíde, and Damascena shift the focus to the **experiential and transformative dimensions of consumption.** Using the Experiential Value Map (EVM) as a qualitative tool, the study explores the lived experiences of hikers and rappellers in Gravatá-PE, Brazil.

The authors identify six experiential values, with emphasis on:

1. **Connection with nature,**
2. **Care for physical and mental health, and**
3. **Lifestyle change.**

These findings reinforce the idea that adventure tourism is not only about leisure or sport, but also about **identity, well-being, and personal transformation.** Methodologically, the article innovates by applying EVM in the field of Marketing, contributing to the understanding of symbolic and subjective dimensions of tourism consumption and offering managers insights to design more meaningful and sustainable experiences.

4. Banking 4.0 and the Frontiers of Digital Financial Innovation

The article *“Concepts and Applications of Banking 4.0: Systematic Review and Proposal for a Research Agenda”*, by Nunes, Gohr, and Santos, explores the emerging field of **Banking 4.0 (B4.0)** in the context of Industry 4.0. Through a systematic literature review in Web of Science and Scopus, the authors map technologies, applications, and research gaps related to digital transformation in financial services.

The study identifies sixteen technologies associated with B4.0, highlights the predominance of quantitative approaches in the existing literature, and shows that most applications are still concentrated in banks and traditional financial institutions. By organizing concepts and technologies into a reference framework and proposing a **future research agenda**, the article positions Banking 4.0 as a fertile domain for further theoretical, empirical, and interdisciplinary exploration—particularly relevant for innovation, operations, and strategy scholars.

5. Innovation Capabilities in a Flexible Packaging Company

In *“A Study on Assessment of Innovation Capabilities in a Flexible Packaging Company”*, Gräf and Milan analyze how a B2B company in the flexible packaging sector can enhance its innovation capabilities. Based on qualitative, in-depth interviews with directors and managers, the study assesses capabilities identified in the literature and ranks them according to their relevance for business performance:

- **Transaction innovation,**
- **Technological development,**
- **Management, and**
- **Operations.**

The article stands out for its **practical orientation**, translating the diagnosis of capabilities into concrete strategic directions—such as investing in training, improving productivity, leveraging e-commerce, and strengthening communication and value propositions in the market. It thus offers both a **diagnostic lens** and a **strategic guide** for companies seeking to structure and operationalize innovation capabilities in competitive industrial environments.

6. University Management through Sensemaking and Practices

The article *“University Management in the Light of Sensemaking and Practices: An Integrative Literature Review”*, by Cougo, Diniz, Araújo, and Tonelli, revisits the transformations of higher education institutions through the combined lenses of **sensemaking** and **practice theories**.

By conducting an integrative literature review, the authors identify how reorganizations in universities have been interpreted and enacted by different actors under conditions of growing autonomy and market pressures. The study highlights:

- The operationalization of institutional autonomy through emancipated management systems;
- Curricular changes oriented toward labor market performance; and
- The tensions faced by professors and department heads regarding their strategic and leadership roles.

This perspective brings to the forefront the **subjective, interpretive, and practice-based dimensions** of university management, inviting further reflection on how policies, reforms, and governance models are experienced and re-signified in everyday academic life.

7. From Leadership to Holdership: Rethinking Organizational Dynamics

Closing the issue, Anderson Sant’Anna’s article, *“From Traditional Leadership to Holdership: Unraveling the Semco’s Case”*, offers a conceptual and empirical contribution to the debate on **organizational models and humanized management**.

Using the case of Semco—a Brazilian company widely recognized for its innovative practices—the author explores **holdership** as an alternative to traditional leadership models. Anchored in Winnicott’s theory of emotional development, the study frames holdership as a set of principles centered on autonomy, shared responsibility, collaboration, and psychological support.

The findings indicate that Semco’s organizational dynamics embody these principles and are associated with positive outcomes such as **higher employee satisfaction, creativity, innovation, and healthier organizational relations**. The article not only advances the theoretical understanding of holdership, but also provides a critical and pragmatic lens for organizations aiming to design more inclusive, supportive, and participatory environments.

8. Final Considerations

Taken together, the articles in this issue of RBGI compose a rich and multifaceted mosaic of current debates in management and innovation. They articulate:

- **Innovation and internationalization strategies** in higher education;
- **Experiential and transformative consumption** in tourism;
- **Digital transformation and Industry 4.0** in the financial sector;
- **Innovation capabilities and competitiveness** in industrial firms;
- **Sensemaking and practices** in university management; and
- **Human-centered organizational models** based on holdership.

This combination of perspectives illustrates that innovation today is not restricted to technology or processes. It **emerges at the intersection of strategy, experience, meaning, and subjectivity**, and is deeply embedded in institutions’ missions and societal challenges.

We hope this issue will inspire new research paths, inform managerial and institutional practices, and stimulate critical reflection on how organizations and universities can build **more innovative, inclusive, and human-centered futures**.

Enjoy your reading!

References

1. Snoeijer, E., Stallivieri, L., Marino Costa, A., & Antônio de Melo, P. (2025). INNOVATION, VIRTUAL INTERNATIONALIZATION, AND INTERDISCIPLINARITY: THE PILLARS OF SCIENTIFIC ENTREPRENEURSHIP FOR THE INSTITUTIONAL EXCELLENCE . Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação), 12(2). <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n2.01>
2. de Brito Alves, A. E., Cavalcanti de Melo Ataíde, L., & Oliveira Damascena, E. (2025). ADVENTURE AND NATURE TOURISM: MAPPING THE EXPERIENTIAL VALUE OF CONSUMPTION IN TRAILS AND RAPPELLING. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação), 12(2). <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n2.02>
3. Nunes, S., Fabiana Gohr, C., & Costa Santos, L. (2025). CONCEPTS AND APPLICATIONS OF BANKING 4.0: SYSTEMATIC REVIEW AND PROPOSAL FOR A RESEARCH AGENDA. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação), 12(2). <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n2.03>
4. Da Silva Dantas, T. R., Vitor de Medeiros Júnior, J., Oliveira Lucena, J. P., & Maria Garcia da Silva, R. (2025). INNOVATION AND DESIGN THINKING LABORATORY: AN APPROACH APPLIED TO THE GENERATION OF SOLUTIONS IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL POSTGRADUATE COURSES. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação), 12(2). <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n2.04>
5. Wallauer Gräf, R., & Sperandio Milan, G. (2025). A STUDY ON ASSESSMENT OF INNOVATION CAPABILITIES IN A FLEXIBLE PACKAGING COMPANY. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação), 12(2). <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n2.05>
6. Silva Cougo, J., Ribeiro Diniz, I., Thaiane Tercino de Araújo, E., & Flávio Tonelli, D. (2025). UNIVERSITY MANAGEMENT IN THE LIGHT OF SENSEMAKING AND PRACTICES: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação), 12(2). <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n2.06>
7. Sant'Anna, A. (2025). FROM TRADITIONAL LEADERSHIP TO HOLDERSHIP: UNRAVELING THE SEMCO'S CASE. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação), 12(2). <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n2.07>

EDITORIAL DETAILS AND AUTHOR CONTRIBUTIONS

Detalhes Editoriais e Contribuições Autorais

Financial support:

Not informed by the authors.

Open Science:

Panizzon, M., Borsatto, C., & Libardi, B. (2025). Editorial RBGI - Revista Brasileira de Gestão e Inovação - Vol. 12, Nº 2 Maio – Agosto / 2025. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 12(2). Retrieved from <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/14202> <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n3.08>

Interest conflicts:

The authors declare that they have no conflicts of interest.

Copyright:

RBGI owns the copyright of the published content.

Plagiarism Analysis:

RBGI performs plagiarism analysis on all its articles at the time of submission and after approval of the manuscript using the iThenticate tool.

