

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI  
REINALDO MORA

**ANÁLISE QUALITATIVA DA CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA  
EM GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL (2000 – 2009) (REGE, RAUSP, RAM)**

São Paulo  
2010

REINALDO MORA

**ANÁLISE QUALITATIVA DA CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA  
EM GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL (2000 – 2009) (REGE, RAUSP, RAM)**

Dissertação apresentada ao Centro  
Universitário da FEI para obtenção do título de  
Mestre em Administração de Empresas,  
orientado pelo Prof. Dr. André O.  
Mascarenhas.

São Paulo  
2010

Mora, Reinaldo

Análise qualitativa da contribuição da produção científica em gestão de pessoas no Brasil (2000-2009) (REGE, RAUSP, RAM) / Reinaldo Mora. - São Paulo, 2010.

85 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. André O. Mascarenhas

1. Análise descritiva. 2. Avaliação qualitativa e quantitativa.
3. Produção acadêmica em gestão de pessoas. I. Título.

CDU 001.8:658.3

Reinaldo Mora

Análise qualitativa da contribuição da produção científica em gestão de pessoas no  
Brasil (2000 – 2009) (REGE, RAUSP, RAM)

Dissertação de Mestrado – Centro Universitário da FEI

Comissão Julgadora

---

Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas  
Centro Universitário da FEI

---

Prof. Dr. Felipe Zambaldi  
Centro Universitário da FEI

---

Prof. Dr. Otavio Prospero Sanchez  
Universidade Metodista de São Paulo

São Paulo  
14/07/2010

Aos meus pais que, com simplicidade e  
sabedoria, souberam me educar.  
À Flavia, sinônimo de amor e cumplicidade.  
À minha madrinha “*in memorial*” e ao meu tio  
Oswaldo “*in memorian*”.

## AGRADECIMENTOS

É imperioso reconhecer – quando o trabalho intelectual nos exaure, quase ao limite de nossa capacidade – os apoios pessoais e institucionais sem os quais pesquisas, reflexões, análises e objetivações aspiradas não poderiam efetivar-se.

Assim, a presença constante, carinhosa e incansável da Flavia converteu-se na energia animadoramente crítica que este trabalho expressa.

Ao meu orientador, prof. Dr. André Mascarenhas, pelo acolhimento de singular humanismo desta pesquisa e pelas interferências positivas e esclarecedoras, que elevaram o padrão deste trabalho.

Agradeço ao apoio da Fundação Educacional Inaciana, sobretudo por intermédio direto e indireto do sr. Bueno e sra. Lúcia (Escola Bórgia), pela bolsa concedida durante os anos de preparação desta dissertação.

*“Se podes olhar, vê. Se podes ver, repara”.*  
*José Saramago.*

## RESUMO

A análise da produção científica em administração constitui um tema relevante na academia, assim, distanciando-se dos critérios qualitativos adotados em pesquisas anteriores, faz-se relevante, dado o momento atual do debate, mapear e analisar os artigos em Gestão de Pessoas de tal forma que seja possível qualificar a contribuição dos mesmos para o debate acadêmico e a sociedade em geral. Nesse sentido, nesta pesquisa descritiva foi utilizada uma investigação ampla, de avaliação qualitativa e quantitativa da produção científica em Gestão de Pessoas e, para se alcançar o objetivo proposto nesta investigação, foi utilizado o método de coleta documental na área de Administração com base nos artigos publicados nos principais periódicos acadêmicos da área (Revista de Administração Mackenzie, Revista de Administração da USP e Revista de Gestão da USP) entre os anos de 2000 e 2009. Tomando como fio condutor de nossas análises as conceitualizações de Van de Ven, sugerimos uma propositura numa operacionalização de algumas premissas à análise de contribuições dos artigos, para tanto, a pesquisa norteou análises que esbarrassem em formulação de problemas, construção do referencial teórico, planejamento de estratégia de pesquisas, contribuição futura para a problemática.

Palavras-chave: Análise descritiva. Avaliação qualitativa e quantitativa. Produção acadêmica em Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The analysis of the scientific production in administration constitutes an excellent subject in the academy, thus, getting itself afar from the adopted qualitative criteria in previous research, it's relevant, given the current moment of the debate, to map and to analyze articles in Management of People in such a way that it is generally possible to characterize the contribution of the same for the academic debate and the society in general.

In this direction, it was used in this descriptive research an ample inquiry of qualitative and quantitative evaluation of the scientific production in Management of People and, to reach the objective considered in this inquiry, the documentary method of collection in the area of Administration was used on the basis of the articles published in the main academics periodic of the area (Mackenzie Administration Review, Magazine of Administration of the USP and Magazine of Management of the USP) between the years of 2000 and 2009. Taking as conducting wire of our analysis the concepts of Van de Ven, we suggest a bringing suit in an operationalization of some premises to the analysis of contributions of articles, for in such a way, the research has guided analyses that bump against the formulating of problems, construction of the theoretical referencial, planning of strategy of research, and future contribution for the problematic one.

Key-words: Descriptive analysis. Qualitative and quantitative evaluation. Academic production in Management of People.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – As pesquisas descrevem e posicionam a problemática em termos do fenômeno estudado e atores relevantes?.....	49
FIGURA 2 – As pesquisas explicitam seus objetivos?.....	50
FIGURA 3 – As pesquisas justificam seus objetivos?.....	50
FIGURA 4 – As pesquisas posicionam seus objetivos em termos do que sabemos sobre a problemática?.....	51
FIGURA 5 – Duas ou mais abordagens teóricas fundamentam a pesquisa.....	52
FIGURA 6 – Estratégia Metodológica Genérica.....	53
FIGURA 7 – Estratégia Metodológica Específica.....	53
FIGURA 8 – Revela o objeto de estudo.....	54
FIGURA 9 – Justifica o objeto de estudo.....	54
FIGURA 10 – Revela a amostragem.....	55
FIGURA 11 – Justifica a amostragem.....	55
FIGURA 12 – Revela a instrumentação.....	56
FIGURA 13 – Justifica a instrumentação.....	56
FIGURA 14 – Revela a análise.....	57
FIGURA 15 – Justifica a análise.....	57
FIGURA 16 – Validação.....	58
FIGURA 17 – Resultados da pesquisa que abrangem uma reflexão suficientemente desenvolvida para estudos futuros.....	58

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RAE – Revista de Administração de Empresas

RAM – Revista de Administração Mackenzie

RAP – Revista de Administração Pública

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

REGE – Revista de Gestão da Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objetivo.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Problemática.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Objeto da análise e justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
<b>3 ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DE ARTIGOS.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Analisando a contribuição de artigos: relevância <i>versus</i> qualidade formal.....</b>	<b>26</b>
<b>4 O MODELO ENGAJADO DE PRODUÇÃO ACADÊMICA DE VAN DE VEN... </b>	<b>29</b>
<b>4.1 Formular o problema.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Construir o referencial teórico.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Planejar a estratégia de pesquisa.....</b>	<b>33</b>
<b>4.4 Oferecer uma solução ao problema.....</b>	<b>35</b>
<b>5 BASE TEÓRICO CONCEITUAL: ARTIGOS EM GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>36</b>
<b>6 METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
<b>6.1 Seleção dos periódicos.....</b>	<b>39</b>
<b>6.2 Seleção dos artigos nas revistas selecionadas.....</b>	<b>40</b>
<b>6.3 Análise dos artigos.....</b>	<b>42</b>
<b>7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
<b>7.1 Formular o problema.....</b>	<b>50</b>
<b>7.2 Construir o referencial teórico.....</b>	<b>52</b>
<b>7.3 Planejar a estratégia de pesquisa.....</b>	<b>53</b>
<b>7.4 Oferecer uma solução ao problema.....</b>	<b>59</b>
<b>8 CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>APENDICE A.....</b>	<b>66</b>
<b>APENDICE B.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A análise da produção científica em administração constitui um tema relevante na academia, sobretudo na área de Gestão de Pessoas. Os últimos anos da pesquisa acadêmica, no Brasil, foram marcados por uma série de balanços retrospectivos que visavam analisar a qualidade da produção nacional publicada.

No final da década de 1980, Siqueira (1988) faz uma investigação nas trajetórias e perspectivas na área dos Recursos Humanos e obtém um resultado de que há um crescimento considerável em volume de trabalhos e que há um equilíbrio entre as publicações técnico/descritivo entre as mesmas. Na década de 1990, três trabalhos tiveram impactos importantes. Vergara e Carvalho (1995) preocupados com a questão da nacionalidade das referências teóricas em análises organizacional na literatura brasileira, identificaram que autores brasileiros usavam predominantemente livros e artigos estrangeiros. Roeach (1997), norteando as tendências da pesquisa em Recursos Humanos, sobretudo no que dizia respeito às dissertações de mestrado, concluíram que as pesquisas eram estudos de caso com métodos de pesquisa quantitativos pouco relevantes. Bertero et al (1999), não muito diferente do trabalho realizado por Siqueira (1988), identificaram um aumento na quantidade da produção científica na área, entretanto, esse aumento não foi acompanhado de uma evolução qualitativa. Finalmente, Tonnelli et al (2003), fazendo um recorte na produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil entre as décadas de 1991 a 2000, chegaram a mesma conclusão de Bertero et al (1999), onde houve um aumento da produção científica em Recursos Humanos, porém, com baixa consistência de qualidade.

Independentemente das áreas, os problemas apontados pelas pesquisas anteriores parecem ser persistentes ao longo do tempo: a qualidade, da pesquisa, a base metodológica frágil, a falta de consistência teórica / paradigmática, o nível de influência estrangeira, a concentração de autoria, tanto no nível individual quanto institucional, entre outros. De acordo com Tinoco (2005), todos esses estudos foram, e são, importantes mapeamentos da produção acadêmica nacional em Administração, no entanto (i) deixam de analisar o campo como um todo, isto é, não contemplam todas as áreas de publicação em administração de uma única vez e (ii) não analisam as raízes da produção, ou seja, deixam de analisar profundamente as referências bibliográficas que representam as influências e a base da pesquisa nacional.

Dentro desse contexto, as próximas seções contextualizarão uma análise qualitativa da contribuição da produção científica em Gestão de Pessoas no Brasil entre os anos de 2000 e 2009, nas Revistas: Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e Revista de Gestão da Universidade de São Paulo (REGU)

## **1.1 Objetivo**

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a contribuição da produção acadêmica em gestão de pessoas no Brasil em publicação definitiva entre os anos de 2000 e 2009 nos periódicos REGU, RAUSP e RAM. Para tal intento, adota-se como estratégia a investigação da estrutura formal dos artigos no intuito de se verificar como os autores posicionam seus trabalhos em termos da literatura, problemática, implicações práticas ou estudos futuros, bem como revelar como os autores sustentam seus trabalhos em termos de metodologia.

## **1.2 Problemática**

Parece ser predominante, onde todos os trabalhos anteriores realizados (SIQUEIRA, 1988; VERGARA, CARVALHO, 1995; BERTERO, et al., 1999; TONELLI, et. al., 2003), mostram que a qualidade é o problema mais citado, talvez pela sua abrangência ou pelo fato de se tratar do reflexo de todos outros problemas, como veremos.

A análise da produção científica em administração constitui um tema relevante. O debate aberto no XXII EnANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) com contribuições significativas de Bertero et al (1998) e os estudos de Tonelli et al (2003) implicam na continuidade destes estudos. Distanciando-se dos critérios qualitativos adotados em pesquisas anteriores, faz-se relevante, dado o momento atual do debate, mapear e analisar os artigos em Gestão de Pessoas de tal forma que seja possível qualificar a contribuição dos mesmos para o debate acadêmico e a sociedade em geral. Assim sendo, nesse trabalho procurou-se mapear a contribuição da

produção científica em Administração no Brasil com foco na área de Gestão de Pessoas entre os anos de 2000 a 2009 em periódicos nacionais selecionados.

Reconhecemos que nossos esforços de classificação serão sempre aproximações incapazes de captar com nuances os resultados do aprendizado, os comprometimentos e as motivações por detrás de nossos esforços, o que relativizaria o panorama a ser interpretado, cujo dinamismo não viria somente da qualidade dos trabalhos publicados, mas principalmente da evolução de competências coletivas que eventualmente aumentaria o rigor e a relevância de nosso conhecimento. Neste sentido, ao invés de tacharmos pesquisadores e trabalhos como “de pouco rigor e relevância”, buscamos evidenciar a evolução de competências de pesquisa em gestão de pessoas no Brasil, na esperança de contribuirmos ao debate da qualidade.

### **1.3 Objeto de Análise e justificativa**

A pesquisa analisou a produção científica em Gestão de Pessoas no Brasil. Por produção científica em Gestão de Pessoas no Brasil entendemos os artigos completos publicados em definitivo em periódicos nacionais por autores brasileiros. Foi excluída da análise a produção científica produzida por estrangeiros e publicada em periódicos nacionais, bem como a produção de autores nacionais publicados em periódicos estrangeiros ou em inglês. Este recorte justifica-se devido à ênfase na análise da produção local em português, bem como ao pequeno número de artigos publicados por autores locais em periódicos estrangeiros ou em inglês.

Portanto, nesse sentido, houve um aumento significativo na produção acadêmica na área em Gestão de Pessoas, fenômeno que pode ser diagnosticado como foi em Gestão de Pessoas e que pode se tornar legítimo o estudo desse crescimento, haja vista as pesquisas semelhantes anteriormente realizadas, sobretudo no que diz respeito aos periódicos a serem estudados: Revista de Administração Mackenzie (RAM); Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP); e; Revista de Gestão da Universidade de São Paulo (REGU).

Dois trabalhos sobre a produção científica em gestão de pessoas merecem destaque. No final da década de 1980, Siqueira (1988) realizou um trabalho pioneiro sobre a produção acadêmica em Recursos Humanos – RH, nos primeiros cinco anos da área no EnANPAD (1982 a 1987). A autora mostra que, para o período analisado, há um crescimento em volume

de trabalhos, e sugere que o crescimento da administração de Recursos Humanos no Brasil estaria ligado ao desenvolvimento industrial do país. Mais recentemente, Tonelli et al. (2003) realizaram um estudo sobre as publicações acadêmicas no Brasil na área de Recursos Humanos entre os anos de 1991 a 2000. Dentro desse contexto, o estudo levantou e analisou as questões que norteavam a temática, base epistemológica, orientação metodológica e demografia de autoria de todos os 127 artigos publicados nos periódicos e os 290 veiculados na EnANPAD neste período. Para surpresa dos autores, o resultado era revelador e preocupante, pois a pesquisa havia mostrado que a produção científica em Recursos Humanos, embora aumentado em volume, guardava um perfil acadêmico de baixa qualidade e de pouca consistência, onde

seu escopo temático é contestado pelo recente crescimento e autonomia do campo de comportamento organizacional; a área tem base epistemológica eminentemente funcionalista; sua base metodológica é frágil, predominando estudos de caso tipicamente ilustrativos de teoria consolidada (ou seja, sem maior pretensão de indução ou criação de teoria); e, ainda há baixa diversidade de origem, tendo a maior parte da produção advindo de pouquíssimas instituições, autores e regiões. (TONELLI et al., 2003, p. 119)

Bertero et al. (1999, p. 152) fizeram uma investigação da produção acadêmica em Administração de Empresas, na qual foi abordado a qualidade da pesquisa científica em administração no Brasil concluindo que a produção em administração é de “qualidade duvidosa e pouco original, fortemente influenciada por uma visão de mundo organicista (própria da teoria dos sistemas)”, e fazem uma crítica quando dizem que parte da produção acadêmica “adota como referências obras de autores americanos de foco gerencialista e qualidade duvidosa, mais próprios de livrarias de aeroportos que de bibliotecas universitárias”(BERTERO et al., 1999, p. 155).

Segundo Lima (1999), a posição de Bertero, com o alerta para a busca de qualidade na produção científica na área de administração de empresas é legítimo. Como os autores constatarem, o aumento na quantidade de produção científica na área não foi acompanhado da evolução qualitativa. A reflexão envolvendo aspectos próprios da pesquisa qualitativa permite identificar uma duas faces dessa problemática: de um lado, há um desafio que depende de balizamento da produção científica, do que fazer científico; de outro lado, constata-se aspectos relacionados à organização do trabalho acadêmico.

A qualidade da produção científica nacional também foi questionada e analisada por Mascarenhas e Kirschbaum (2009), os autores afirmam que há necessidade da preocupação

com a qualidade da produção científica nacional, apesar de ter havido nos últimos anos um acréscimo na quantidade de obras.

Reiteramos nossa percepção de que o momento é de comemoração. Mas, a qual comemoração nos referimos? Principalmente à constatação do aumento de produtividade e engajamento dos acadêmicos de administração na produção de conhecimento. A possibilidade de questionamento do que se entende por "qualidade" da produção já indica que nos encontramos em uma comunidade que se engaja na reflexão de seus métodos de avaliação, que anseia pelo seu amadurecimento. Acima de tudo, há uma consciência de que coletivamente podemos erigir e sustentar instituições que fomentem a pesquisa e nos desafiem a expor-nos internacionalmente. Em geral, centramos nossos esforços de empreendedorismo institucional sobre as macroesferas de regulamentação do campo acadêmico de Administração no Brasil" (MASCARENHAS, KIRSCHBAUM, 2009, p. 23)

Retornando a temática de publicações, em 2003, alguns autores (TONELLI, et al., 2003), realizaram um estudo nas publicações acadêmicas nas áreas de Organizações, Marketing, Administração da Informação e Administração Pública, nos anos de 1991 a 2000. Lá, os autores fizeram um balanço da produção acadêmica publicada nos principais periódicos científicos brasileiros, entre eles: Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração de Empresas (RAE) e Revista de Administração Contemporânea (RAC). Dentro desse contexto, o estudo levantou e analisou as questões que norteavam a temática, base epistemológica, orientação metodológica e demografia de autoria de todos os 127 artigos publicados nos periódicos e os 290 veiculados na EnANPAD neste período.

O resultado foi revelador e preocupante, pois a pesquisa havia mostrado que a produção científica em Recursos Humanos, embora aumentado em volume, guardava um perfil acadêmico de baixa qualidade e de pouca consistência, onde,

seu escopo temático é contestado pelo recente crescimento e autonomia do campo de comportamento organizacional; a área tem base epistemológica eminentemente funcionalista; sua base metodológica é frágil, predominando estudos de caso tipicamente ilustrativos de teoria consolidada (ou seja, sem maior pretensão de indução ou criação de teoria); e, ainda há baixa diversidade de origem, tendo a maior parte da produção advindo de pouquíssimas instituições, autores e regiões. (TONELLI et al., 2003, p. 119)

Finalmente, na conclusão, argumenta-se que os resultados obtidos são preocupantes, e embora a área de RH tenha crescido em volume, esse crescimento não foi acompanhado por qualidade e rigor científico (TONELLI et al., 2003).

Portanto, baseado nos estudos anteriores o balanço feito na produção científica do campo de administração parece mostrar até o momento um quadro preocupante, de uma área de pesquisa que cresceu mais em volume do que em qualidade. A julgar por estes meta-estudos, nossa produção é “periférica, epistemologicamente falha metodologicamente deficiente, sem originalidade e prática, em grande escala, mimetismo mal informado” (BERTERO et. al., 1999, p. 155).

	1988	1995	1997	1999	2003
<b>Autor</b>	Siqueira	Vergara; Carvalho	Roesch et al	Bertero, et al.	Tonelli, et AL
<b>Título</b>	O tema Recursos Humanos nas reuniões da ANPAD: trajetórias e perspectivas.	Nacionalidade das referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira.	Tendências da pesquisa em Recursos Humanos e Organizações: uma análise das dissertações de mestrado.	Produção Científica em Administração de Empresas: Provoações, insinuações e contribuições para um debate local.	Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000
<b>Resultado</b>	Crescimento em volume de trabalhos; Equilíbrio entre as publicações técnico/descritivo e analista.	Autores brasileiros desta área usam preferencialmente livros e artigos estrangeiros, predominantemente americanos e ingleses.	Estudos de caso com métodos de pesquisa quantitativos pouco relevantes.	Aumento na quantidade de produção científica na área não foi acompanhado da evolução qualitativa.	Aumento da produção científica em Recursos Humanos, porém com baixa consistência e qualidade

Quadro 1- Resumo das principais produções referente à análise de publicações no que tange a temática Gestão de Pessoas

Fonte: Autor.

As evidências acima apresentadas revelam, ao mesmo tempo, que há sentido em certas críticas sobre a qualidade das pesquisas. Mas, evidenciam, igualmente, o crescimento e a possibilidade de caminhos para essa busca do aprimoramento.

É neste cenário que há a justificativa acadêmica do presente trabalho, pois:

- a) Necessita-se verificar as tendências da área de Gestão de Pessoas ocorrida após 2000, para a continuidade do mapeamento da área;

- b) Faz-se necessário analisar a contribuição dos artigos em Gestão de Pessoas após 2000, de uma forma crítica e estruturada buscando avançar à análise qualitativa de novas dimensões, isto é distanciarmos de orientações analíticas bem exploradas como em Tonelli et al (2003) para enfatizarmos a contribuição dos artigos.

Reconhecemos tratar-se de uma estratégia alternativa de classificação da produção científica, quando verificamos as decisões de inúmeros pesquisadores que já se dedicaram a meta-análises de alguma forma similares a esta. Este fato já torna nossa estratégia potencialmente controversa, dado que nossos pesquisadores já lhes têm associadas identidades consolidadas no campo (funcionalistas X críticos; quantitativos X qualitativos etc). Por exemplo, em gestão de pessoas e estudos organizacionais, os paradigmas de Burrell e Morgan (1979) são o referencial preferido às meta-análises. Contudo, ao privilegiarmos o modelo de Van de Ven (2007) e as recomendações de outros autores e editores, preferimos fugir às controvérsias em torno do modelo de Burrell e Morgan (1979) enquanto enfatizamos critérios que consideramos mais úteis à reflexão e à evolução de nossa comunidade científica, isto por não reforçar e estimular a famosa “guerra paradigmática”, mas enfatizar as contribuições efetivas e potenciais de nosso conhecimento, independentemente de inclinações teóricas ou metodológicas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A década de 2000 viu a consolidação e o desenvolvimento acelerado da produção acadêmica em Administração no Brasil. Os EnANPAD's chegam a sua trigésima quarta edição em 2010, após período de crescimento vertiginoso no número de trabalhos submetidos, aprovados e efetivamente apresentados encontros anuais (FACHIN, 2006). Analisada ao nível dos programas, a produção de docentes e discentes continuou a aumentar consideravelmente no último triênio (MATTOS, 2008). A década de 2000 também viu a publicação de uma série de trabalhos que buscaram retratar e analisar a história e as dinâmicas de nossa comunidade acadêmica.

Entre estes trabalhos, autores retrataram o surgimento e a consolidação da pesquisa em Administração no Brasil (FACHIN, 2006; BERTERO, 2006), e se debruçaram nos fenômenos das redes de cooperação e co-autoria, em nossos padrões de citação, em nossas práticas de *blind review* e editoria científica (GONDIM, 2004; PINHO, 2005; PENA, 2005; GONDIM, 2005; KIRSCHBAUM, MASCARENHAS, 2009). Em especial, nossa comunidade científica foi beneficiada com a publicação de uma série de artigos na forma de “balanço da produção científica nacional”, nas diversas subáreas da administração, que explicitaram nossas idiossincrasias como produtores de conhecimento, revelando nossos vieses de pesquisa e indicando novos caminhos promissores de desenvolvimento.

O debate sobre a qualidade de nossa produção acadêmica não é novo. Bertero et al. (1999, p. 156) analisaram a qualidade da produção acadêmica em administração de empresas, concluindo que, no Brasil, nossa produção é de “qualidade duvidosa e pouco original, fortemente influenciada por uma visão de mundo organicista (própria da teoria dos sistemas)”. Os autores fazem uma crítica ao afirmarem que parte da produção acadêmica “adota como referências obras de autores americanos de foco gerencialista e qualidade duvidosa, mais próprias de livrarias de aeroportos que de bibliotecas universitárias” (BERTERO et al., 1999, p. 159).

Mais recentemente, esta crítica se sofisticou. Constata-se que o aumento vertiginoso de nossa produção não teria sido acompanhado de nossa introdução no debate internacional, haja vista a baixíssima inserção de nossa produção nacional em periódicos de grande prestígio. De fato, a regulamentação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) prescreve esta necessidade, não sem controvérsias, o que direciona a atenção de nossos pesquisadores às possibilidades e institucionalidades do “publicar ou

perecer” em escala mundial. Tal inserção esbarraria em aspectos culturais e estruturais da produção acadêmica em Administração no Brasil, apesar do interesse crescente pela internacionalização do debate, tal como percebido por pesquisadores brasileiros de diversas subáreas em administração que freqüentam prestigiados congressos científicos no mundo (ROESCH, 2003; KIRSCHBAUM, MASCARENHAS, 2009).

Entre os autores que se dedicaram mais recentemente ao debate da qualidade de nossa produção científica, Mattos (2008) discute o sistema CAPES de avaliação da pós-graduação e suas repercussões sobre pesquisadores e programas (com impactos à qualidade), enquanto Kirschbaum e Mascarenhas (2009) sistematizam a discussão sobre a pesquisa brasileira em Administração, enfatizando a reflexão sobre nossas institucionalidades acadêmicas, ou mais especificamente, os papéis de autores, avaliadores e editores ao longo do processo de produção de conhecimento.

Apesar de legítima a comemoração do aumento de nossa produtividade, seria possível questionar a correlação entre quantidade e qualidade na produção acadêmica brasileira. Entre os fatores apontados, a pressão crescente por produtividade implicaria um menor tempo de reflexão e amadurecimento de idéias, levando à reprodução pouco criativa do pensamento estrangeiro. Sobre a *responsabilidade dos autores*, ao invés de criarmos nossos próprios espaços de debate, dialogando com tradições consolidadas, reproduziríamos de forma irrefletida modelos não necessariamente adequados à realidade e aos interesses brasileiros (CARVALHO, VIEIRA, 2003b).

Bertero (2003) destaca que o aumento de produtividade promoveria a maior difusão do conhecimento para um número maior de leitores e estudantes. Contudo, segundo Roesch (2003), para que a circulação de idéias se reverta em pesquisa de impacto e, conseqüentemente, em inovação no pensamento administrativo, seria necessário que os pesquisadores brasileiros não se limitassem a validar ou não as teorias ou modelos construídos fora do país, mas se engajassem em rever estas teorias e modelos, com o intuito de contribuir para o diálogo teórico internacional. Evidência deste fenômeno foi dada por Vergara e Carvalho (1995) em estudo sobre as referências bibliográficas de artigos em Organizações. Evidenciou-se que os autores brasileiros usam preferencialmente referências americanas e inglesas.

Se, por um lado privilegiamos autores estrangeiros, por outro, faltaria aos nossos estudos o rigor metodológico e a maturação das idéias para que a produção brasileira possa alcançar a circulação internacional e assim impactar efetivamente o debate global (ROESCH, 2003; BERTERO, 2007). Poderíamos especular que tal situação estaria associada, por

exemplo, à falta de estímulos financeiros mais agressivos à pesquisa, ao nosso hábito de pouco ler os periódicos internacionais, à falta de cooperação horizontal (entre pares) e à ênfase à cooperação vertical (entre orientador e orientado), o que implicaria trabalhos aquém de seu potencial (ROESCH, 2003; RODRIGUES, 2004).

Mattos (2008), ao abordar aspectos institucionais da pós-graduação em administração no Brasil, revela hábitos de trabalho e práticas de pesquisa discutíveis. A produção científica no Brasil aconteceria em um contexto no qual a pressão pela publicação é grande, estimulando diversas inversões. Estas incluem a questão da “demissão da identidade”, ou o fenômeno de os programas abdicarem da construção de identidades acadêmicas próprias em favor de planejamentos estratégicos que enfatizam o “galgar mais um ponto na escala de avaliação CAPES”, impondo ao grupo um pragmatismo acadêmico que o aliena da tarefa de pensar seu futuro no cenário da ciência.

No nível da atuação dos pesquisadores, os desdobramentos da questão da “demissão da identidade” revelam-se, por exemplo, na preponderância do método sobre a formulação sofisticada de problemas de pesquisa (o processo de pesquisa torna-se preencher uma estrutura pré-determinada de tópicos, ou a metáfora do grande formulário), na submissão dos projetos acadêmicos de docentes e discentes aos imperativos de produtividade na carreira, reforçando a ênfase na produção industrial de textos em detrimento da produção criativa de pesquisa

Nada de errado com a instrumentação e padronização metodológicas, não se trata de bani-las. Contudo, no atual contexto, elas são estratégias ao empreendimento de pesquisa; nelas se pensa primeiro, são o esteio garantidor de sucesso. (...) Ao contrário, conceber apropriadamente problemas sociais e humanos leva tempo e não pode separar observação cuidadosa de criação criteriosa. É diferente de precipitar-se para a geração de textos” (MATTOS, 2008, p. 148-149).

De fato, a chamada *síndrome do estresse acadêmico* se revela na ênfase demasiada no esquema de pontuação CAPES por parte dos pesquisadores, que abdicam do desenvolvimento de projetos acadêmicos significativos para cumprir, ano após ano, a média de pontos que lhes é requerida. Por outro lado, estariam os pesquisadores cientes de que a evolução de suas carreiras e a construção de identidades significativas no cenário científico dependem da clareza de objetivos e da integração e sinergia entre recursos de pesquisa? E ainda, estariam os pesquisadores cientes de que “a qualidade de seu trabalho tem uma referência pessoal básica relativa ao seu amadurecimento progressivo na carreira?” (MATTOS, 2008, p. 148). A

regra do “quanto mais, melhor” subverteria a consagrada lógica acadêmica da ênfase no impacto, na relevância e ainda, na originalidade.

Outras esferas institucionais são analisadas no âmbito de debate sobre a qualidade da produção científica nacional. Kirschbaum e Mascarenhas (2009) discutem quais seriam as responsabilidades de avaliadores e editores de periódicos científicos à baixa inserção de nossa produção. No que diz respeito à responsabilidade dos avaliadores, seria baixa a qualidade de nossas avaliações e aconselhamentos ao longo do processo de revisão para publicação. Em geral, nossas avaliações seriam marcadas pela grande subjetividade e pouco detalhamento, não se constituindo em instrumentos efetivos ao aperfeiçoamento dos trabalhos. Em editorial da RAE eletrônica, Bertero (2007) indica responsabilidades de autores e avaliadores à baixa qualidade da produção nacional:

[...] constato que as avaliações de artigos submetidos [a periódicos internacionais] são, de maneira geral, bem mais severas, abrangentes e cuidadosas do que as que realizamos de material submetido aos nossos periódicos brasileiros. /.../ Caso um artigo ultrapasse o julgamento liminar do editor principal ou de algum dos editores associados, será encaminhado para ser avaliado por pessoas que estão entre as que mais conhecem no mundo o tema de que trata o material. Isso torna indispensável que o autor esteja absolutamente atualizado sobre o assunto que versa o texto submetido. Aqui, a nossa produção é particularmente frágil. (BERTERO, 2007)

No que diz respeito à responsabilidade de nossos editores, estes teriam papel limitado à escolha de pareceristas, ao desempate em suas avaliações e ao zelo pela qualidade dos pareceres (PINHO, 2005; GONDIM, 2005). Para Kirschbaum e Mascarenhas (2009), esta última função estaria em conflito com o valor da autonomia do parecerista, típico de nossa academia. Esta instabilidade no sistema indicaria possibilidades de mudança institucional, entre as quais o reforço do papel dos editores e membros do conselho editorial, que tomariam os pareceres como “peças de consultoria”. A decisão pela publicação de artigos seria tomada e formulada pelo corpo editorial, enquanto os pareceristas se resignariam ao papel de consultores. Considerando estes três grupos de papéis, o debate proposto por Kirschbaum e Mascarenhas (2009), entre outros autores, se vira então para a definição de procedimentos a ser adotados para editores, pareceristas, autores e toda a comunidade diretamente implicada com a produção científica de alta qualidade (GONDIM, 2005).

### 3 ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DE ARTIGOS

Com o intuito de contribuir ao debate sobre a qualidade da produção científica brasileira, enfatizamos outras predisposições ao longo do processo de construção e publicação de artigos científicos que, segundo a posição que arriscamos construir, também estariam relacionadas ao potencial de nossas pesquisas impactarem efetivamente tanto à teoria como à prática administrativa. Assim, reforçamos as preocupações dos pesquisadores citados acima sublinhando as questões do rigor e da relevância de nossa produção acadêmica na arena internacional. Para tal, assumimos a necessidade de nos inserirmos no debate global por uma dupla razão. Fazê-lo permitiria que impactássemos neste debate, enquanto abririâmos caminho ao desenvolvimento de uma ciência administrativa local de qualidade internacional. De fato, ao nos expormos, inserimo-nos na competição crescente por publicação que nos impõe o diálogo com a comunidade internacional, jogando parâmetros de qualidade para cima.

Por outro lado, periódicos prestigiados vêm sistematicamente dando destaque ao seu interesse por trabalhos de qualidade que questionem e avancem o debate teórico dito *mainstream*. Entre suas estratégias para tal, a abertura dos conselhos editoriais das revistas acadêmicas de fora do eixo Estados Unidos – Europa facilitaria o fluxo de submissões e a inserção de outras comunidades acadêmicas no debate (MARCHINGTON, 2007). De qualquer forma, isto já vem acontecendo. Como reporta Ashkanasy (2009), em editorial para o *Journal of Organizational Behavior*, o periódico vem recebendo um número crescente de submissões da Ásia.

**Premissa 1: a inserção internacional de nossa produção é um objetivo dos pesquisadores brasileiros.**

**Premissa 2: a inserção internacional de nossa produção acadêmica é um processo capaz de aumentar sua qualidade.**

Judge et al. (2007), em estudo empírico publicado como editorial no *Academy of Management Journal*, discutem a questão do impacto de um trabalho acadêmico tal qual como medido por meio de referências ou citações a ele. Entre os fatores que explicam o impacto de um trabalho acadêmico em administração, o mais importante é o prestígio do periódico, medido pelo seu índice médio de citações (*average citation rate*). Ao buscarmos construir espaços no debate acadêmico internacional, esta conclusão sugere a relevância de entendermos os caminhos para a publicação em *top-journals*. Outros fatores relevantes

incluem a criatividade na formulação de perguntas de pesquisa, a clareza e objetividade na escrita e na apresentação de resultados e conclusões, fatores estes que indicam a relevância de o pesquisador dominar o ciclo da produção científica: geração de idéias, construção da teoria e escrita clara. De fato, a idéia de produzir ciência com excelência estaria fortemente associada ao impacto do trabalho ao assumirmos que, fazê-lo seria condição para a publicação em periódicos de maior prestígio. Ademais, produzir ciência com excelência seria uma necessidade em tempos cada vez mais competitivos ao “publicar ou perecer” em escala mundial.

Em editorial do prestigioso *Human Resource Management Journal*, Marchington (2007) destaca o aumento da competição para publicação, refletida no número crescente de submissões ao periódico, o que, segundo o editor, eleva a qualidade dos trabalhos publicados. Por aqui, a Revista de Administração de Empresas vive momento semelhante ao registrar aumentos vertiginosos de submissões, frente a números quase constantes de artigos publicados. Foram 240 trabalhos submetidos entre setembro de 2006 e setembro de 2007, número que saltou para 604 trabalhos submetidos entre setembro de 2008 e setembro de 2009, conforme Vasconcelos (2009) e Diniz (2010).

Outros periódicos reportam o mesmo fenômeno, evidenciando um aumento do poder de barganha dos editores. Em editorial para o *Journal of Organizational Behavior*, Ashkanasy (2009) discute as implicações da competição “nunca antes vista” por publicação. De 2007 a 2009, o número de submissões ao periódico dobrou, o que impõe procedimentos mais rígidos a autores. Entre os quais, o editor aponta a necessidade de os autores (1) lerem outros periódicos da área para se familiarizarem com linhas editoriais e com modos de escrita científica, (2) manterem o mais alto nível de qualidade acadêmica (para exemplificá-la, o editor cita artigos de linha positivista, que devem se basear em sólida base teórica e não em apanhados de trabalhos empíricos, além da ênfase no rigor metodológico), (3) evitarem submeter artigos que ainda não foram amplamente revisados por colegas acadêmicos (cooperação horizontal) e (4) explicitarem a contribuição de seus artigos. O editor destaca que, dado o número escasso de páginas dos periódicos, não haveria sentido em submeter um artigo que não explicita logo de cara o que traz de novo e por que esta contribuição merece atenção (justificativa/contextualização da contribuição).

**Premissa 3: a inserção internacional de nossa produção acadêmica é um processo dependente de assimilarmos padrões de produção acadêmica referendados por *journals* internacionais.**

Subjacente à questão do impacto de nossos trabalhos científicos à teoria em administração, endereçamos outra questão que não teria sido adequadamente desenvolvida no debate nacional sobre a qualidade de nossa produção: o potencial de impacto de nossa produção acadêmica à prática da gestão. Entendemos a administração como ciência aplicada, cujos objetivos não podem estar totalmente desvinculados de seu impacto prático. Estamos cientes da controvérsia que tal posição vem gerando, e concordamos com a idéia segundo a qual o distanciamento é uma postura produtiva, pois facilita a construção de visões desvinculadas e explicações potencialmente criativas dos fenômenos. Contudo, alinhamo-nos a uma visão segundo a qual o engajamento dos pesquisadores à discussão da prática é (ou deveria ser) um esforço típico (embora não único) da produção do conhecimento em Administração, sem o que a própria razão de existência desta ciência estaria comprometida.

De fato, esta idéia é discutida e referendada por pesquisadores formadores de opinião e por editores de *journals* prestigiosos em administração, preocupados com a falta de valor social da pesquisa em administração (RYNES, 2006; VAN de VEN, 2007). Por exemplo, autores pioneiros à temática da estratégia como prática (*strategy-as-practice*) reconhecem a pertinência de uma agenda de pesquisa que incorpore não somente interesses puramente acadêmicos, mas que também reflita “o trabalho e as preocupações dos praticantes, derivando em ação prática o conhecimento acadêmico” Clark et al. (2006, p. 660), entretanto, em editorial do *Journal of Management Studies*, reconhece que o periódico tem na comunidade acadêmica seu principal público. Porém, o conteúdo do periódico afetaria a prática de uma variedade de formas, incluindo as atividades de ensino e consultoria daqueles que lêem o periódico, além da profusão do conhecimento por meio de livros e outras mídias. Por isso, os editores convidam os autores à reflexão profunda das implicações práticas de suas idéias.

Da mesma forma Rynes (2006), em fórum de editores para o *Academy of Management Journal*, discutem o que faz um artigo científico interessante, apontando a necessidade de os cientistas “lerem” sua audiência se quiserem aumentar suas chances de causar impacto. Esta recomendação é consistente com a idéia segundo a qual aumentar o impacto da pesquisa científica aplicada requer que endereçemos questões socialmente relevantes. Isto se faz mais necessário em um contexto de crescimento de afiliações e diversificação no perfil dos membros da academia, como apontado pelos editores. A inserção crescente de praticantes na academia seria mais significativa se os pesquisadores lessem e dialogassem com suas premissas e interesses, da mesma forma que esperam que estes praticantes leiam e discutam seus trabalhos.

**Premissa 4: o impacto da pesquisa acadêmica em administração implica, em maior ou menor grau, o engajamento dos pesquisadores à discussão da prática de gestão.**

Ao integrarmos estas quatro premissas, podemos buscar um referencial à produção científica consistente com as tendências acima discutidas e que, para fins desta pesquisa, permita também a análise qualitativa de nossa produção. Em outras palavras, considerando a tendência pela internacionalização de nossa produção, faz-se útil a análise de nossa produção científica em relação a um *modelo engajado de produção acadêmica*, segundo o qual nossos esforços de pesquisa não devem estar desconectados do mundo, e por meio do qual nossos pesquisadores poderiam alavancar o impacto de sua produção, seja à teoria e/ou à prática (VAN de VEN, 2007). Chamamos a análise proposta de análise da contribuição de artigos, pois estaria aí uma chave para a análise qualitativa da relevância e do potencial de nossa produção. Entendemos a contribuição de um trabalho científico como “o que este traz de novo”, seja na construção de entendimentos teóricos, na formulação de novos problemas ou soluções, no desenvolvimento de novas metodologias, entre outras possibilidades. A relevância de um artigo surgiria em decorrência do reconhecimento social de sua contribuição, ou de seu impacto na teoria e na prática, facilitando a publicação por periódicos de prestígio.

### **3.1 Analisando a contribuição de artigos: relevância *versus* qualidade formal**

Analisar a contribuição de artigos científicos não é tarefa descomplicada. Entre as abordagens possíveis, a contribuição de artigos pode ser pensada em termos de sua relevância, medida por seu impacto no campo. Segundo Vasconcelos (2009), em editorial para a RAE, a questão da relevância soma-se à questão do rigor para compor a fundamentação de um trabalho científico ao qual se atribui valor social significativo. Relevância diz respeito ao consenso social em torno da importância e pertinência das questões tratadas, que devem ser consideradas dignas de atenção pela comunidade de leitores, e para as quais o trabalho traga novos conhecimentos capazes de esclarecê-las ou redefini-las. Para Mattos (2008), um artigo científico seria mais ou menos relevante dependendo de sua capacidade de (1) originar novos entendimentos, abrindo novos caminhos ao desenvolvimento da ciência, (2) atrair a atenção da audiência, seja ela científica ou na comunidade de praticantes (no caso de uma ciência aplicada), ou ainda, (3) surpreender, criticar, ou contestar suposições anteriores. Na prática

científica atual, a relevância de artigos vem sendo subjetivamente avaliada no âmbito do processo de publicação (por avaliadores, editores) e objetivamente avaliada por meio de medidas de impacto, tais como índices de citações em outros trabalhos. Trata-se de uma tendência também no Brasil, à medida que o sistema de avaliação da CAPES avança no reconhecimento da antinomia qualidade formal X relevância.

Apesar do índice de impacto dos periódicos passar recentemente a constar no Lattes dos pesquisadores, avaliamos nossa produção com base em critérios que enfatizam o rigor ou a qualidade formal de nossos trabalhos (MATTOS, 2008). Por exemplo, fichas de avaliação de artigos utilizadas por nossos periódicos enfatizam aspectos formais (tais como adequação teoria-metodologia ou o rigor na análise de dados), sem que seja demandada uma apreciação profunda da relevância potencial do artigo. Em vários periódicos, esta apreciação resume-se à escolha em uma escala, feita pelo avaliador, sobre o potencial de contribuição do trabalho ao avanço da ciência, sem que se estimule um diálogo franco e aprofundado sobre o potencial de impacto do artigo. Frente a esta situação, o editor-chefe (que evidentemente não domina todas as correntes de debates científicos) teria à sua disposição pouco subsídio para avaliar a potencial relevância do trabalho em aperfeiçoamento. Esta situação reflete nossas idiosincrasias ao fazermos ciência, em especial, nosso hábito em privilegiar a construção rigorosa de textos, que devem se encaixar nos parâmetros formais de um artigo acadêmico. Em conseqüência, pode-se especular o desenvolvimento de uma ciência fragmentada, descompromissada com sua própria evolução, insistentemente imatura e não necessariamente rigorosa.

De fato, conforme discute Vasconcelos (2009), o rigor compõe a fundamentação de um trabalho científico ao qual se atribui valor social significativo, implicando a construção conceitual cuidadosa e a observância a estritos ditames metodológicos. Sem o rigor, um trabalho científico não sobrevive a críticas francas e abertas, o que eventualmente lhe impede o acúmulo de valor social significativo. Contudo, trabalhos caracterizados somente pelo rigor seriam somente exercícios de preciosismo metodológico e conceitual, de forma que alinhar bem as seções de um trabalho científico seria a essência do trabalho acadêmico desengajado de maiores pretensões de impacto. Ao contrário, o trabalho acadêmico engajado seria caracterizado pela pretensão de impacto na teoria e/ou na prática, o que requer outras predisposições além da competência técnica para elaborar textos acadêmicos. Sobre estas predisposições, Mattos (2008, p. 146) sugere que “ela [a relevância] surge de outros contextos qualitativos e se promove, sobretudo, por exposição de uma comunidade de praticantes de pesquisa a outras, e a outros setores da vida social”.

Esta visão, desenvolvida também por Van de Ven (2007), localiza a relevância como uma construção social decorrente do intenso diálogo entre *stakeholders* da pesquisa científica. Nesta análise, incorporamos tal visão ao buscarmos analisar a contribuição de artigos científicos, reconhecendo, porém, as limitações e riscos de tal intento. Ironicamente, um caminho mais seguro seria localizar, dentro da estrutura formal de tais artigos, evidências de que tal diálogo tenha acontecido. Assim, não nos atrevemos ao intento suicida de avaliar a relevância dos trabalhos científicos, mas nos empenhamos em entender os caminhos percorridos pelo trabalho, e que facilitariam a construção da relevância. Mas como caracterizar tal diálogo entre *stakeholders* da pesquisa científica? E quais seriam as possíveis evidências de tal diálogo? Construiremos este entendimento nas próximas seções.

#### 4 O MODELO ENGAJADO DE PRODUÇÃO ACADÊMICA DE VAN DE VEN

Van de Ven (2007) discute as diferenças entre o “conhecimento dirigido à prática” e o “conhecimento dirigido à ciência”. Em “*Engaged Scholarship*” (VAN de VEN, 2007), o autor discute o *status quo* da produção científica em ciências sociais, que seria desengajada, produzindo conhecimento pobre em rigor e relevância tanto para a ciência como a prática. Como estratégia alternativa, o autor propõe uma abordagem à produção de conhecimento que articule a relevância prática ao rigor científico, permitindo avançarmos à diminuição do *gap* entre teoria e prática. Segundo o autor, o conhecimento dirigido à prática surge dos contextos dos problemas específicos encontrados no dia-a-dia:

Gerentes desenvolvem entendimento profundos dos problemas e tarefas que surgem em situações particulares e das atividades meios e fins que trazem suas soluções. Tipicamente, o conhecimento da prática num domínio profissional é customizado, conectado à experiência, e direcionado à estrutura e à dinâmica de situações particulares (VAN de VEN, 2007, p. 4).

Para Van de Ven (2007), o propósito do conhecimento prático é saber como lidar com as situações específicas encontradas numa realidade particular. Por outro lado, o autor assume uma concepção de “conhecimento dirigido à ciência”, cujo propósito seria o de saber como ver situações específicas como instâncias de uma realidade mais geral que pode ser usada para explicar como o que é feito funciona ou pode ser entendido, “A ciência está comprometida em construir generalizações e teorias que freqüentemente assumem a forma de princípios lógicos formais ou regras abrangendo relações causais” (VAN de VEN, 2007, p. 4)

De fato, como uma ciência social aplicada, as situações práticas informam o que chamamos de conhecimento científico em administração (e vice-versa); porém, isto aconteceria, de acordo com Van de Ven (2007), segundo modelos de produção do conhecimento insuficientemente capazes de gerar rigor e relevância tanto para a aplicação prática como para o avanço da ciência. Segundo seu diagnóstico, isso aconteceria por que:

- a) questões de pesquisa são definidas sem que se apresentem evidências capazes de revelar a natureza e a prevalência do problema, suas condições, fronteiras e limites, bem como o porquê de merecer investigação;
- b) modelos teórico-conceituais únicos são utilizados, com pouca consideração sobre modelos alternativos ou complementares capazes de iluminar a problemática;

- c) desenhos de pesquisa se apóiam na análise estatística de questionários ou dados secundários, sem que o pesquisador dialogue com informantes ou respondentes no campo, e,
- d) resultados são apresentados em termos da significância estatística das relações pesquisadas, com pouca ou nenhuma discussão sobre suas implicações práticas.

Para o autor, devido ao fato de a pesquisa não estar fundamentada na “realidade”, não abranger modelos alternativos para representar a realidade, além de não ser informada pelos *stakeholders* relevantes, nosso conhecimento resulta com frequência em contribuições triviais para a ciência e a prática, reforçando o distanciamento entre estas duas dimensões. Em contrapartida, o autor discute o que ele chama de modelo engajado de ciência, que enfatizaria a produção de conhecimento caracterizado tanto pelo rigor como pela relevância prática e teórica, de determinado domínio da realidade social. Grifo o “e” devido ao fato de o autor advogar a aproximação entre a comunidade acadêmica e a comunidade de praticantes como estratégia para aumentarmos o impacto de nossas pesquisas. O modelo engajado de ciência abrange o ciclo de produção acadêmica, incluindo os esforços para (1) formular o problema, (2) construir o referencial teórico, (3) planejar a estratégia de pesquisa e (4) oferecer uma solução ao problema. Como discute Van de Ven (2007), estas fases não são necessariamente lineares, ou não acontecem necessariamente nesta ordem.

#### **4.1 Formular o problema**

Em um modelo engajado de ciência, formular o problema consiste em “situar, contextualizar e diagnosticar um problema de pesquisa ou uma questão da realidade” (VAN de VEN, p. 17). Para o autor, trata-se de uma etapa subestimada do processo de pesquisa (livros de metodologia discutem planejamento da pesquisa a partir da definição do problema, sem, no entanto, entrar na discussão de como defini-lo), o que implica pesquisas e teorias insuficientemente situadas em termos de problemas ou questões reais, ou ainda, pesquisas e teorias pouco relevantes às suas audiências no mundo real. Um problema de pesquisa deveria surgir como o resultado de um diálogo entre *stakeholders*, por meio do qual o fenômeno a ser estudado é estabelecido e caracterizado, e sua relevância é avaliada. Bons problemas de pesquisa seriam normalmente complexos demais para dependerem do engajamento de somente um indivíduo (o pesquisador). Ao contrário, situá-lo, contextualizá-lo e defini-lo

deparariam do diálogo entre praticantes, pesquisados, pesquisador e especialistas de outras áreas, que possam trazer perspectivas variadas e, por isso, capazes de iluminar a problemática, tornando-a significativa. A idéia é que o processo de pesquisa renda resultados mais significativos que aqueles produzidos por praticantes *ou* pesquisadores, sozinhos na empreitada.

De fato, Van de Ven (2007) destaca a falta de engajamento dos pesquisadores à construção da relevância de seus problemas de pesquisa junto ao mundo real, o que poderia acontecer por meio de um processo de diálogo com diversos *stakeholders*. Especificamente, a análise de editoriais de diversos periódicos sugere bastante ênfase na lacuna teórica que deve ser encontrada e justificada (elaboração de teorias existentes), ou ainda na construção de novas teorias ou na revelação e caracterização de novos problemas. Demonstrar a pertinência de uma contribuição segundo um destes objetivos seria uma exigência à viabilização da publicação. Conforme sugere Pratt (2009), interpretar dados para descrever o que alguém encontrou no campo não seria suficiente para garantir a publicação em *top-journals*. O que a viabilizaria seria a interpretação dos achados em relação ao conhecimento existente, em relação a certa literatura, ou em relação a uma teoria. É necessário que o autor se posicione em relação a qual corrente de debates se quer contribuir, com que contribuição (o que o artigo traz de novo a este debate), e ainda, porque esta contribuição merece ter atenção.

De fato, tais objetivos se beneficiam do diálogo entre *stakeholders* da pesquisa: acadêmicos trabalhando em tradições complementares e praticantes conhecedores das particularidades reais de certa problemática poderiam facilitar a busca por lacunas e oportunidades de investigação mais aptas a gerar um diálogo que capture as atenções de demais *stakeholders*. Por aqui, vamos à mesma direção. Em editorial para Revista de Administração de Empresas, Vasconcelos (2009) destaca a procura do periódico por artigos que aliem rigor à relevância.

**Premissa 4: problemas de pesquisa relevantes tendem a emergir de diálogos entre *stakeholders* da pesquisa.**

**Premissa 5: o diálogo entre *stakeholders* da pesquisa permite que a problemática seja contextualizada, sua incidência demonstrada e sua pertinência justificada.**

## 4.2 Construir o referencial teórico

Segundo Van de Ven (2007), construir o referencial teórico implica elaborar e justificar um corpo de conhecimentos explanatórios e relevantes ao problema de pesquisa. Este processo abrangeria diversos procedimentos e raciocínios, podendo ser chamado de “imaginação da disciplina”. Em especial, nossas pesquisas seriam caracterizadas pela ênfase em apenas *um* referencial teórico, que seria a lente privilegiada pela qual enxergamos e analisamos nossos problemas. Van de Ven (2007) defende o uso de múltiplos referenciais teóricos à análise de um problema de pesquisa, já que uma teoria seria somente uma visão a uma problemática, excluindo outras visões igualmente relevantes ao seu entendimento. Toda teoria seria um referencial incompleto sobre a realidade, de forma que privilegiar somente uma teoria reduziria a complexidade dos problemas, não permitindo que examinemos as suas diversas dimensões. Por exemplo, ao tratar da crise dos mísseis em Cuba, Allison (1971) constrói uma explicação rica ao compor seu modelo teórico com referenciais complementares, neste caso, as idéias de comportamento racional da economia, referências em comportamento organizacional e um modelo político. Ao negligenciarmos algum destes três referenciais teóricos, estaríamos condenando uma dimensão importante do problema ao obscurantismo, diminuindo a qualidade de nossas conclusões. Para Van de Ven (2007), a associação de vários referenciais teóricos complementares à análise de um problema de pesquisa estaria diretamente ligada à geração de *insights* novos, ou ao avanço do conhecimento em nossa área. O mesmo também seria verdadeiro em relação a metodologias de pesquisa.

Por aqui, nossos pesquisadores não seriam tão criativos. Segundo Bertero (2007), em editorial para a RAE, boa parte de nossos artigos considera como referencial teórico uma “revisão da literatura” muito empobrecida. O autor repete mal e de maneira truncada o que os autores referidos fizeram de forma muito mais apropriada. A revisão da literatura implica não em mostrar erudição, mas em saber relacionar o que foi produzido com as posições, hipóteses ou contestações que o autor pretende realizar em seu artigo. Em resumo, o autor deve dizer a que vem e como seu trabalho se justifica diante do que foi até o momento produzido a respeito do assunto.

**Premissa 6: a análise de um problema de pesquisa se beneficia de múltiplos referenciais teóricos complementares, capazes de iluminar a problemática.**

### 4.3 Planejar a estratégia de pesquisa

Segundo Van de Ven (2007), a construção de um referencial teórico (que associe referenciais complementares à explicação do fenômeno) permite que planejem modelos operacionais ao teste de aspectos deste referencial no que diz respeito ao fenômeno estudado. “Atividades de planejamento da pesquisa incluem o desenvolvimento de hipóteses específicas e de procedimentos para a observação empírica (baseados no modelo teórico) que predigam que dados devem ser obtidos se o modelo for uma boa estimativa do mundo real” (VAN de VEN, 2007, p. 21). Diversas estratégias metodológicas podem ser empregadas ou combinadas para se levantar os dados necessários ao teste de diferentes modelos teóricos, ou ainda à construção de novos argumentos teóricos que revelem a prevalência e relevância da problemática (como em estudos exploratórios em que proposições teóricas surgem com o levantamento e a análise dos dados). De fato, conhecemos bem as abordagens do experimento, quase-experimento, estudos de caso comparativos e outras técnicas qualitativas. Para além da seleção destas estratégias e suas decisões táticas correspondentes, Van de Ven (2007) discute duas abordagens que fundamentam nossas escolhas metodológicas e que poderiam ainda ser combinadas: os estudos de variância e os estudos de processo.

Estudos de variância buscam entender “o que causa o que” por meio da definição de variáveis dependentes e independentes e do estabelecimento das relações entre estas variáveis. Estudos de processo buscam entender como as coisas evoluíram e mudaram ao longo do tempo, produzindo certo resultado. Enquanto estudos de variância geram explicações científicas em termos de associações estatísticas entre variáveis, estudos de processo geram narrativas científicas sobre como eventos se desdobraram ao longo do tempo, evolução esta explicada em termos de mecanismos generativos operando ao longo do processo, levando às mudanças num determinado contexto ou frente a certas contingências. Entendidas como abordagens epistemológicas distintas, Van de Ven (2007) sugere sua possível complementaridade. Por exemplo, para aumentarmos a robustez de argumentos alinhados ao modelo da variância, uma possibilidade seria examinar o processo ao longo do qual uma variável independente causa uma variável dependente, ou “uma coisa leva a outra”.

A formulação criativa de estratégias metodológicas relaciona-se à relevância de um trabalho científico na medida em que a construção de problemas de pesquisa fundamentados por meio do diálogo entre seus *stakeholders* exige, com frequência, metodologias que vão além das mais usuais para uma comunidade de acadêmicos. Neste sentido, podemos recuperar

a crítica de Mattos (2008), que discute práticas de pesquisa em nossa comunidade científica. Diante das pressões por prazos e produtividade e buscando garantir o sucesso da pesquisa, pesquisadores adotam preferencialmente suas soluções metodológicas preferidas, reduzindo seus riscos na empreitada, mas solapando a reflexão capaz de levar à relevância, impondo a padronização da produção. Para citar o exemplo que nos é mais relevante para esta pesquisa, o caso da comunidade acadêmica de Gestão de Pessoas no Brasil, que tipos de novos problemas, segundo que novas abordagens, poderiam ser investigados se não dêssemos tantos privilégios ao estudo de caso? De fato, segundo nos mostram Tonelli et al. (2003), cinquenta por cento de nossa produção na área, incluindo periódicos e EnANPAD's entre os anos de 1991 e 2000, adota tal estratégia metodológica. “Fica evidente que há na área uma predominância, dentre aqueles artigos com alguma base empírica, de trabalhos qualitativos e com baixa pretensão ou sofisticação metodológica” (TONELLI et al., 2003, p. 115).

**Premissa 7: a ciência relevante se beneficia da criatividade na formulação de estratégias metodológicas.**

Enquanto a formulação criativa da metodologia relaciona-se à relevância de uma pesquisa, uma seção de metodologia bem estruturada reflete seu rigor. Neste caso, é possível especular se nossa produção científica caracteriza-se pelo esmero na formulação e na descrição metodológica, mesmo em se tratando de estratégias bem institucionalizadas entre nós. Ao tratar da elaboração e da revisão de trabalhos qualitativos, Pratt (2009), em editorial para o *Academy of Management Journal*, discute o que é necessário explicitar numa seção de metodologia. Segundo o editor, muitos trabalhos pecam por enfatizar o que não é relevante, privando os avaliadores das informações realmente relevantes. Entre as questões relevantes estariam: (1) explicar porque sua pesquisa é necessária (esta explicação pode aparecer em outras seções do trabalho), (2) explicar qual é a abordagem genérica à metodologia e porque esta é adequada, (3) explicar se você está construindo nova teoria ou elaborando uma existente (note que o editor fala de trabalhos indutivos), (4) explicar quais são e o porquê de ter escolhido tal contexto e tais unidades de análise, (5) explicar como você coletou seus dados e como caminhou dos seus dados aos seus achados. Para Pratt (2009), este nível de detalhamento é importante por permitir que os leitores ponham a prova sua análise e critiquem seus critérios, sem que tenham que “comprar” suas conclusões sem conhecer o caminho que o autor tomou para chegar nelas.

**Premissa 8: estratégias metodológicas criativas abrangem uma combinação de técnicas que, empregadas de forma consistente e explicitadas em detalhes, são capazes de aumentar a robustez e credibilidade dos argumentos sendo construídos.**

#### 4.4 Oferecer uma solução ao problema

Segundo o modelo de ciência engajada de Van de Ven (2007), o retorno do pesquisador a sua audiência é um aspecto fundamental ao avanço tanto da ciência como da prática. Como ciência aplicada, o conhecimento científico em administração estaria conectado ao debate cotidiano, mesmo em suas perspectivas críticas, fornecendo subsídios à evolução do fenômeno administrativo. A ciência engajada estaria de alguma forma comprometida com a construção de argumentos e a produção de evidências empíricas que possam contribuir a um patamar mais complexo de compreensão do problema de pesquisa, ou mesmo a sua solução. Neste sentido, uma análise fundamental à produção científica engajada seria a reflexão acerca das implicações práticas da pesquisa, geralmente desenvolvidas sob o subtítulo “implicações gerenciais”, e ainda, sobre as implicações à teoria, geralmente desenvolvidas sob o subtítulo “sugestões para estudos futuros” ou “agenda para estudos futuros”. Se tais reflexões seriam essenciais, a tarefa de comunicação entre o pesquisador e suas audiências em potencial não termina com a publicação do *paper* ou sua apresentação em um congresso científico. De fato, é ingênuo pensarmos que a comunicação de mão-única entre pesquisador e audiência se faria impactar por mais promissores e inovadores que os resultados de uma pesquisa sejam. Comunidades de pesquisadores e de praticantes falam idiomas culturais diferentes, estão submetidos a prioridades distintas, e não dialogam com a facilidade que pesquisadores engajados gostariam. Segundo Van de Ven (2007), a postura de “observador participante” por parte do pesquisador seria benéfica à promoção de um diálogo construtivo entre estas comunidades, diálogo este que requereria inúmeras interações ao longo do processo de pesquisa.

**Premissa 9: segundo um modelo engajado de ciência, a contribuição de uma pesquisa deve ser traduzida em termos de suas implicações práticas ou novas oportunidades abertas.**

## 5 BASE TEÓRICO CONCEITUAL: ARTIGOS EM GESTÃO DE PESSOAS

A literatura que é observada em no tema em discussão gira em torno de resultados organizacionais versus pessoas, isto é a contribuição das pessoas para a organização, por isso há um grande número de artigos a respeito da gestão estratégica de pessoas. As pessoas através do conhecimento, habilidades e atitudes agregam valor para a organização contribuindo para a inovação e inserção de novas metodologias de trabalho de uma forma geral.

Os estudos de Wright e MacMahan (1992) a respeito das abordagens utilizadas na gestão de Recursos Humanos pressupõem os modelos teóricos relevantes para este campo de estudo:

- a) Teoria dos Recursos da Firma: esta teoria tem por sua essência a vantagem competitiva das organizações, vem explicar, por exemplo o que determina o desempenho diferente de organizações parecidas estruturalmente e com negócios semelhantes, é por esta máxima que o recurso traz diferenciação entre as organizações. Sob a ótica de Gestão de Pessoas, os indivíduos que fazem parte da organização são vistos como fonte de vantagem competitiva, isto é são recursos importantes para o desempenho da organização.
- b) Perspectiva Comportamental: com base nesta perspectiva a estratégia da organização deve interligar diretamente com a estratégia de Recursos Humanos, isto é ambas necessitam estar alinhadas para o desempenho da organização.
- c) Modelo Cibernético: baseia-se no fluxo de saída e entrada de informação no sistema. Sob a ótica de gestão de pessoas o presente artigo em discussão mostra no sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos sob esta visão, isto é as necessidades de conhecimentos e habilidades das pessoas é vista como um “input” entrada, com esse input o sistema de recursos humanos age para que o output (saída) desde fluxo seja satisfatório, isto é como resultado do desenvolvimento de pessoas é possível obter os resultados organizacionais. Exemplo: produtividade, satisfação, entre outros.
- d) Teoria do Custo de Transação: teoria que pode ser aplicada na gestão de pessoas, esta teoria relaciona custos envolvidos em trocas entre partes. Ao abordar Gestão de Pessoas por esta teoria a organização deve remunerar de acordo com o resultado e

comportamento de cada indivíduo na empresa, com isso adota-se uma relação de troca clara entre as pessoas e a organização.

Nesta perspectiva desses quatro modelos teóricos para gestão de pessoas, fica evidente que toda e qualquer ação na Gestão de Pessoas deve ser feita e planejada de maneira racional, com o objetivo principal de garantir o bom resultado dos negócios em qualquer uma das teorias, o que se altera é a forma de ver e praticar a Gestão estratégica de Recursos Humanos.

Neste contexto surge ainda referindo-se ao artigo de Wright e McMahan (1992) há modelos utilizados na gestão de Recursos Humanos que não são estratégicos, isto é não estão ligados diretamente a uma estratégia organizacional. São eles:

- a) Modelos de Dependência de Poder e Recursos: baseado na relação de poder este modelo pressupõe que os recursos organizacionais, como por exemplo, o dinheiro as pessoas são administrados por relações de poder. Sob a ótica de Gestão de pessoas o poder interfere no sistema, isto é pode não ser possível implantar uma estratégia de Gestão de Pessoas, pois as relações de poder existente na organização como influências afetariam a implementação da estratégia, com isso a Gestão de Recursos Humanos não teria influência direta na Gestão de Pessoas para o alcance de uma estratégia organizacional, pois por esta teoria a organização é baseada no poder e influências alheias ao objetivo de gerir pessoas para o alcance das estratégias do negócio de forma ampla.
- b) Teoria Institucional: baseada na institucionalização esta teoria explica em Gestão de Pessoas uma visão compartilhada entre os indivíduos da organização. Com isso não há estratégia de gestão e sim uma gestão baseada em realidade social dos indivíduos, para explicitar o entendimento, há uma explicação coerente de Albuquerque e Bianchi (2005, p. 87) onde a Teoria Institucional parte da definição de institucionalização,

o processo social pelo qual indivíduos aceitam uma definição compartilhada da realidade social – concepções cujas validades são independentes dos pontos de vista ou ações individuais, mas definem o nosso jeito de ser ou o jeito como as coisas devem ser.

Segundo Scott (1987 apud LEE, 1994), a Gestão de Pessoas vista sob esta perspectiva está mais ligada à realidade social de uma organização do que a uma forma arquitetada para suportar uma estratégia específica ou mudança definida que uma organização quer enfrentar (ALBUQUERQUE; BIANCHI, 2005).

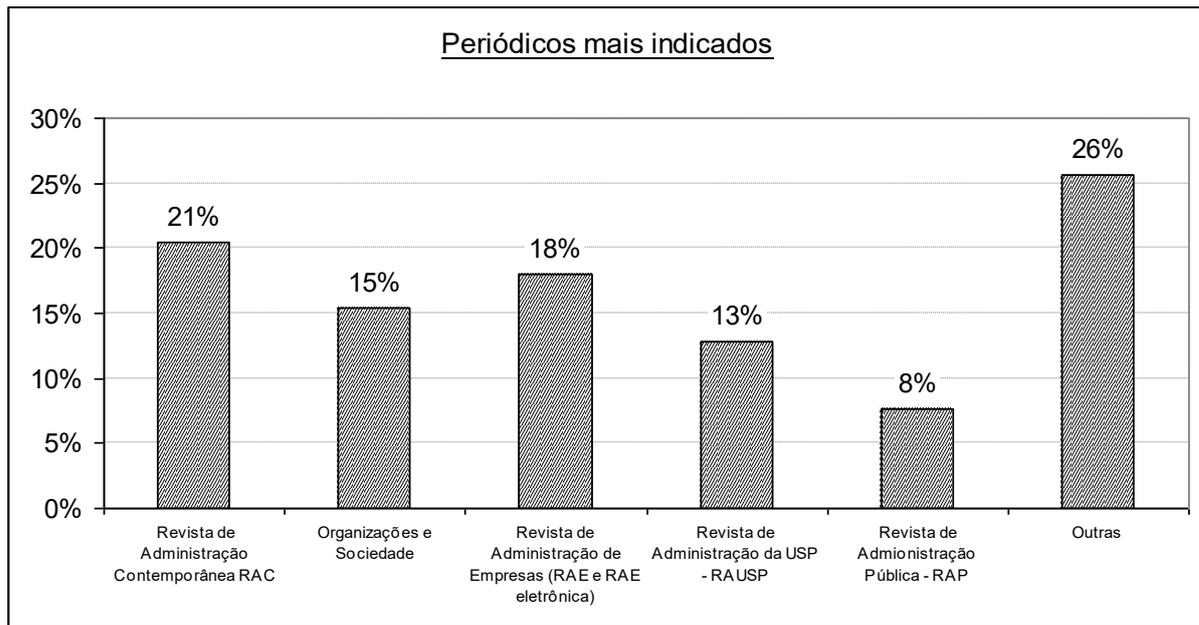
## **6 METODOLOGIA**

A presente dissertação compõe uma investigação ampla, de avaliação qualitativa da produção científica em Gestão de Pessoas. Para se alcançar o objetivo proposto nesta investigação foi utilizado o método de coleta documental o qual passou por um estudo descritivo. No primeiro momento, foram analisadas nove revistas de administração da área temática Gestão de Pessoas.

Faz-se necessário esclarecer que metodologia é entendida como o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, indagando e questionando acerca de seus limites e possibilidades (DEMO, 1989), por isso este estudo foi analisado com base na pesquisa qualitativa e se desenvolveu em consequência de uma análise quantitativa em termos de produção e apontamentos de temáticas em Gestão de Pessoas, entre outras possibilidades.

### **6.1 Seleção dos periódicos**

Foi realizada uma pesquisa junto a pesquisador da área sobre os periódicos aos quais costumam submeter artigos. Enviamos tal questionamento a 83 pesquisadores selecionados na listagem de avaliadores da RAE nos últimos três anos, conforme publicado pela revista. Obtivemos 17 respostas, distribuídas conforme mostra o Quadro 2.



Quadro 2 - Gráfico com os principais periódicos para submissão e publicação de artigos segundo os pesquisadores.

Fonte: Autor

Após estas análises os principais periódicos nacionais apontados foram selecionados e divididos entre dois pesquisadores, portanto, esta dissertação tem o foco nos periódicos RAM, RAUSP e REGE.

## 6.2 Seleção dos artigos nas revistas selecionadas

Para o presente trabalho inicialmente o pesquisador procedeu a uma análise mais superficial dos artigos de cada revista entre os anos de 2000 a 2009, centrada nos seguintes conteúdos: resumo, palavras-chave, introdução, metodologia e conclusão, que caracterizam os aspectos cruciais a este estudo. Esta primeira etapa permite um panorama geral do posicionamento do artigo como Gestão de Pessoas. Para tanto, a seleção dos artigos foi baseada na definição de temas publicados pela ANPAD, conforme segue:

<b>Diálogos entre Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, e Estudos Organizacionais</b>	Este é um “tema espelho” e tem um correlato na Divisão de Estudos Organizacionais. Busca-se explorar a convergência entre os quadros teóricos de referência e os pressupostos epistemológicos comumente presentes em gestão de pessoas e relações de trabalho, e estudos organizacionais, sob diferentes perspectivas de análise.
<b>Gestão de Carreiras</b>	Tendências de carreiras; valores das novas gerações e carreiras; carreira e os múltiplos vínculos contratuais; expatriação; carreiras internacionais; sucessão; comprometimento com a carreira; <i>coaching</i> ; <i>mentoring</i> ; ética e carreira.
<b>Liderança</b>	Perspectivas clássicas e críticas sobre liderança; poder e liderança; liderança e cultura; liderança e identidade; liderança e sustentabilidade; desenvolvimento de liderança; competências em liderança; lideranças globais; lideranças socialmente responsáveis; dicotomias entre gerente/líder, e entre líder/liderados; gestão de equipes; novas configurações organizacionais e liderança.
<b>Trabalho, Gestão e Subjetividade</b>	Transformações do trabalho, por meio dos novos modelos de gestão e das novas tecnologias e suas repercussões nos modos de trabalhar, de ser e de viver: família; relacionamentos; mobilidade; novos contratos psicológicos; violência no trabalho; gestão de si; experiência de tempo e espaço; controle e resistência; dilemas pessoais advindos do trabalho.
<b>Políticas, Modelos e Práticas em Gestão de Pessoas</b>	Trabalhos que abordem as práticas de gestão de pessoas, contemplando: recrutamento, seleção, remuneração e gestão de desempenho; higiene e segurança no trabalho; clima organizacional; modelos de gestão de pessoas; avaliação de resultados em gestão de pessoas.
<b>Conhecimento, Aprendizagem e Competências</b>	Este tema contempla, focando exclusivamente pessoas e relações de trabalho: gestão do conhecimento, aprendizagem e comunicação interna nas organizações; transferência e compartilhamento do conhecimento; inovação; criatividade; práticas de treinamento e desenvolvimento; desenvolvimento de competências; gestão de pessoas por competências; iniciativas de educação corporativa.

Quadro 3 - Quadro de Classificação de artigos da área de Gestão de Pessoas.

Fonte: Autor

Nota: Consulta em, <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 05 mai. 2010.

Após a primeira fase, para garantir que todos os artigos de Gestão de Pessoas fossem selecionados de maneira correta, sem nenhum artigo relacionada a outra área temática, foi utilizado um método criterioso, foi analisado e discutido com a estratégia de múltiplos pesquisadores para assegurarmos maior convergência na qualificação e classificação dos artigos, potencializando a qualidade da análise. Foi necessário realizar um processo de validação da classificação dos artigos nas categorias propostas, por isso é necessário a revisão de cada um deles, realizada pelo mestrando e seu orientador para garantir a consistência na descrição do conteúdo dos dados para a análise.

### 6.3 Análise dos artigos

Numa segunda etapa da análise **qualitativa**, o material é interpretado e codificado de forma a permitir, progressivamente, a construção de quadros temáticos que reflitam o conteúdo e posicionamento de cada artigo, segundo as categorias previamente definidas como o escopo deste estudo. Estes quadros temáticos são organizados por ano, permitindo as comparações e sistematizações da terceira etapa.

Numa terceira etapa a análise assume um caráter mais **quantitativo**, já que construímos gráficos e tabelas que dessem conta da evolução da produção científica da área, analisada dentro do escopo deste trabalho. A análise destes elementos gráficos nos permitirá alcançar os objetivos propostos.

Foi utilizado o método de **coleta documental**. Para se definir o método a ser empregado, primeiro foi necessário traçar os objetivos. Esses determinam o método, o tipo e a estratégia de pesquisa a ser aplicada. Para Sellitz (1975), pesquisas têm o objetivo genérico de aumentar o conhecimento da sociedade sobre determinado fenômeno. Podem atingir o meio acadêmico de formas diversas: aumentando a familiarização com o fato, a partir do qual se pode levantar hipóteses e problemas a serem pesquisados; observando a frequência com que o fenômeno ocorre e verificando alguma hipótese relacionada ao fenômeno.

A presente pesquisa pode ser classificada como **descritiva**, com um recorte feito no período de 2000 até 2009, período este que não há análise das publicações a respeito, com isso será dada continuidade aos trabalhos de autores citados na justificativa deste presente trabalho.

Segundo Vergara (1998), problema é algo não resolvido e por isso se quer buscar uma resposta, sendo que é a resposta que motiva a execução da pesquisa, que no caso deste presente trabalho a resposta que queremos é saber se há qualidade nos trabalhos científicos em Administração e como os mesmos estão relacionados, com foco na temática de Gestão de Pessoas. Esta é uma rica pesquisa já questionada e apontada em trabalhos anteriores. Ainda segundo Vergara (1998) um problema não resolvido pode estar ligado a alguma lacuna epistemológica ou metodológica, a alguma sustentação de afirmação aceita, a alguma necessidade de se por à prova uma suposição ou simplesmente a razões práticas, a vontade de explicar situações cotidianas, por isso os periódicos serão analisados de forma criteriosa, de acordo com regras estabelecidas neste trabalho, para verificar se há lacunas nos trabalhos científicos da área estudada.

Dentro de uma abordagem **qualitativa**, o estudo descritivo é de suma importância, pois, expõe características “de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2007, p. 47). Portanto, será realizada a pesquisa do tipo **documental**, que busca entender se há qualidade nos trabalhos científicos. De acordo com Gil (2007), uma pesquisa **documental** segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica, diferenciando-se com relação às fontes pesquisadas, já que na pesquisa **documental** as fontes são mais diversificadas e dispersas.

Dentro desse contexto, os artigos selecionados foram compilados, separados por ano de publicação, submetidos à leitura cuidadosa e, registrados em uma planilha elaborada para identificar aspectos considerados relevantes para a pesquisa. Ainda como procedimento da base de dados, utilizou-se da estratégia de múltiplos pesquisadores para assegurarmos maior convergência na qualificação e classificação dos artigos, potencializando a qualidade da análise. Seria necessário realizar um processo de validação da classificação dos artigos nas categorias propostas, por isso foi necessário uma revisão de cada um deles, realizada pelo mestrando e seu orientador para garantir a consistência na descrição do conteúdo dos dados para a análise.

Realizou-se uma separação dos artigos entre os anos de 2000 e 2009, nos periódicos RAM, RAUSP e REGE, onde os mesmos foram todos impressos e analisados individualmente. A partir do momento em que era analisado os artigos, foi criada uma base de dados com as seguintes características: título do artigo; quantidade de autores; nome do periódico; volume/número; ano de publicação; palavras-chave, e as questões a serem respondidas por cada artigo. Assim que o mestrando ia analisando uma quantidade de artigos, o mesmo enviava para seu orientador, afim de que houvesse uma validação do que o mestrando havia analisado.

O quadro a seguir baseia-se nas premissas discutidas no referencial teórico para revelar os procedimentos específicos de análise do conteúdo dos artigos, sobretudo no que diz respeito a formulação do problema, construção do referencial teórico, planejamento de estratégia de pesquisa e uma proposta de solução ao problema.

OPERACIONALIZAÇÃO DAS PREMISSAS À ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DOS ARTIGOS - 1			
Premissas	Operacionalização da premissa	Questões definidoras e procedimentos para análise	Justificativa
<b>(1) Formular o problema</b>			
Problemas de pesquisa relevantes tendem a emergir de diálogos entre os <i>stakeholders</i> da pesquisa.	A pesquisa explicita a problemática de forma ampla, apontando seus <i>stakeholders</i> e como estes estão implicados na problemática.	Análise da introdução: <i>Quem são os stakeholders da pesquisa?</i> <i>Para quem (e porque) é relevante a pesquisa?</i>	A introdução deve desenvolver a problemática do artigo de forma abrangente. Isto significa desenvolvê-la apontando os <i>stakeholders</i> da pesquisa, indicando sua incidência, definindo seus limites. <i>Stakeholders</i> da pesquisa abrangem praticantes (relevância prática do problema) e/ou acadêmicos (pertinência acadêmica/teórica da pesquisa). Na introdução o autor deve identificar objetivamente a contribuição de seu trabalho, contextualizando esta contribuição para justificá-la. Neste sentido, a contribuição não se confunde com a pergunta ou objetivos da pesquisa, pois aquela se revela numa reflexão teoricamente informada que justifique estes objetivos.
O diálogo entre <i>stakeholders</i> da pesquisa permite que a problemática seja contextualizada, sua incidência demonstrada e sua pertinência justificada.	A pesquisa explicita e desenvolve a problemática que justifica o problema de pesquisa, contextualizando-o.	Análise da introdução e justificativa: <i>Qual a problemática (teórica e/ou prática) que justifica o problema (ou os objetivos) de pesquisa?</i> <i>Qual a incidência, abrangência e/ou patamar de desenvolvimento desta problemática (teórica e/ou prática)?</i>	

Continua...

...Continuação

<b>(2) Construir o referencial teórico</b>			
<p>A análise de um problema de pesquisa se beneficia de múltiplos referenciais teóricos complementares, capazes de iluminar a problemática.</p>	<p>A revisão teórica empreendida reconhece modelos teóricos complementares à fundamentação da investigação.</p>	<p>Análise da revisão teórica: <i>A pesquisa explicita duas ou mais perspectivas teóricas com base nas quais se edifica a investigação?</i></p>	<p>A pesquisa em gestão de pessoas no Brasil vem sendo desenvolvida segundo uma base epistemológica eminentemente funcionalista, em artigos teóricos ou teórico-empíricos (Tonelli et al., 2003), evidenciando pouca criatividade e diversidade à fundamentação teórico-metodológica na área. Diversos autores advogam o uso combinado de teorias, inclusive em abordagens multi-paradigmáticas, capazes de iluminar uma problemática, gerando conhecimento inovador.</p>

Continua...

...Continuação

<b>(3) Planejar a estratégia de pesquisa</b>			
A ciência relevante se beneficia da criatividade na formulação de estratégias metodológicas.	A pesquisa edifica-se com base em uma estratégia metodológica criativa ou pouco usual para a área.	Análise da metodologia: <i>Qual a estratégia metodológica genérica da pesquisa?</i> <i>Qual a estratégia metodológica específica da pesquisa?</i>	Segundo Tonelli et al. (2003), estudos teórico-empíricos e teóricos predominam na área, enquanto o levantamento survey e o estudo de caso único seriam, de longe, os métodos mais utilizados pelos pesquisadores na área, evidenciando pouca diversidade e criatividade à formulação teórico-metodológica. Para além destas opções usuais, buscamos registrar a incidência de metodologia mista (quali/quantitativa), ou experimento, quase-experimento, estudos de caso comparativo ou outras técnicas qualitativas.
Estratégias metodológicas criativas abrangem uma combinação de técnicas que, empregadas de forma consistente e explicitadas em detalhes, são capazes de aumentar a robustez e credibilidade dos argumentos sendo construídos	A pesquisa edifica-se com base em metodologia bem construída, bem justificada, apresentada com detalhes.	Análise da metodologia: <i>A seção “metodologia” traz em detalhes decisões de amostragem, instrumentação, análise e validade (critérios para garantir a qualidade) da metodologia?</i>	Uma seção de metodologia bem escrita reflete o rigor da pesquisa. Segundo Pratt (2009), muitos trabalhos pecam por enfatizar o que não é relevante, privando os avaliadores das informações realmente relevantes. Entre as questões relevantes, os pesquisadores deveriam explicitar suas decisões relacionadas a objeto, unidades e nível de análise, amostragem, instrumentação, análise e validação da pesquisa, justificando-as. A ideia é permitir que o leitor ponha a prova sua análise e critique seus critérios.

Continua...

...Continuação

<b>(4) Oferecer uma solução ao problema</b>			
Segundo um modelo engajado de ciência, a contribuição de uma pesquisa deve ser traduzida em termos de suas implicações práticas ou novas oportunidades abertas.	Os achados da pesquisas são traduzidos a implicações práticas e/ou oportunidades de desenvolvimento teórico.	Análise das conclusões e/ou considerações finais: <i>Os resultados da pesquisa abrangem uma reflexão suficientemente desenvolvida de suas implicações práticas e/ou oportunidades de estudos futuros?</i>	Comunidades de pesquisadores e de praticantes falam idiomas culturais diferentes, estão submetidos a prioridades distintas, e não dialogam com facilidade. Assim, é necessário que nossas pesquisas avancem na reflexão de suas implicações práticas. Por “suficientemente desenvolvidas” entende-se um esforço substancial de reflexão das implicações práticas das idéias que o artigo suscita. Esta reflexão deve ir além do que o artigo facilmente mostra ou sugere, por exemplo, delineando questões práticas.
<b>OPERACIONALIZAÇÃO DAS PREMISSAS À ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DOS ARTIGOS – 2</b>			
Questões definidoras		Procedimentos p/ análise de acordo com as explicações das questões a qual foram submetidos os artigos.	

Continua...

...Continuação

<b>(1) Formular o problema</b>	
<p>Análise da introdução e justificativa:</p> <p><i>Quem são os stakeholders da pesquisa?</i></p> <p><i>Para quem (e porque) é relevante a pesquisa?</i></p> <p><i>Qual a problemática (teórica e/ou prática) que justifica o problema (ou os objetivos) de pesquisa?</i></p> <p><i>Qual a incidência, abrangência e/ou patamar de desenvolvimento desta problemática (teórica e/ou prática)?</i></p>	<p>Questão 1: A pesquisa descreve e posiciona sua problemática em termos do fenômeno estudado e atores relevantes?  Buscou-se identificar, na introdução do artigo, a problemática na qual se insere e pela qual se justifica o objetivo do artigo. Entendemos “problemática” como as macro-questões ou temas a partir dos quais formulamos perguntas e objetivos de pesquisa.</p> <p>Questão 2: A pesquisa explicita seu objetivo?  Buscou-se identificar, na introdução do artigo o objetivo claro a que o artigo se propõe</p> <p>Questão 3: A pesquisa justifica o seu objetivo?  Após a análise do objetivo analisamos se este objetivo além de explícito está justificado por meio de continuidade de outros estudos, ou lacuna acadêmica, entre outros.</p> <p>Questão 4: A pesquisa posiciona seu objetivo em termos do que já conhecemos sobre a problemática?  Após a análise da justificativa do objetivo do artigo analisado, verificamos se a problemática a qual ele trata é explícita, isto serve para que o leitor se posicione e conheça a respeito da problemática.</p>

Continua...

Conclusão.

<b>(2) Construir o referencial teórico</b>	
<p><i>A pesquisa explicita duas ou mais perspectivas teóricas com base nas quais se edifica a investigação?</i></p> <p>Os artigos que serão analisados devem conter algum modelo teórico para que o embasamento de Gestão de Pessoas seja legítimo vide explicações no item Base teórico-conceitual.</p>	<p>Análise da revisão teórica ou dos resultados:</p> <p>Questão 5a: Duas ou mais abordagens teóricas fundamentam a pesquisa?            Questão 5b: Quais abordagens teóricas fundamentam a pesquisa?            Para estas duas questões foram levadas em consideração se o artigo dialoga com algum referencial teórico, e, sobretudo, em que medida o artigo explicita o problema amparado numa determinada teoria.</p>
<b>(3) Planejar a estratégia de pesquisa</b>	
<p><i>Qual a estratégia metodológica genérica da pesquisa?</i></p> <p><i>Qual a estratégia metodológica específica da pesquisa?</i></p>	<p>Análise da metodologia:</p> <p>Questão 6a: Qual a estratégia metodológica genérica da pesquisa?            Questão 6b: Qual a estratégia metodológica específica?  <i>O artigo desvenda (a) e justifica (b) suas decisões de:</i>            Questão 7<sup>a</sup>,b: Objeto/contexto de estudo?            Questão 8<sup>a</sup>,b: Amostragem?            Questão 9<sup>a</sup>,b: Instrumentação?            Questão 10<sup>a</sup>,b: Análise?            Questão 11: Validação?</p>
<b>(4) Oferecer uma solução ao problema</b>	
<p><i>Os resultados da pesquisa abrangem uma reflexão suficientemente desenvolvida de suas implicações práticas e/ou oportunidades de estudos futuros?</i></p>	<p>Questão 12: Os resultados da pesquisa abrangem uma reflexão suficientemente desenvolvida de suas implicações práticas e/ou oportunidades de estudos futuros?</p>

Fonte: Autor

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nas seguintes seções apresentaremos os resultados das análises realizadas.

### 7.1 Formular o problema

Após realizar uma análise criteriosa dos artigos selecionados, de acordo com as premissas citadas na análise de contribuição dos artigos, foi possível observar uma tendência desses artigos, a seguir a análise agrupada por contribuições.

- a) No que diz respeito a formulação do problema, a grande maioria dos artigos, isto é 66% posicionam os leitores a respeito da problemática e atores relevantes, foi possível ver de maneira clara este item na introdução dos artigos, os autores de forma articulada contextualizam o e posicionam a respeito.



Figura 1 – As pesquisas descrevem e posicionam a problemática em termos do fenômeno estudado e atores relevantes ?

Fonte: Autor

- b) no que tange a explicitação do objetivo (Figura 2), 95% das pesquisas cumpriram com este item, sendo que apenas 5% dos artigos analisados não explicitaram o objetivo da pesquisa. Na maioria dos artigos foi constatado que os autores

apresentavam considerações sobre o surgimento do objetivo, deixando o leitor ciente do que iria ler.



Figura 2 – As pesquisas explicitam seus objetivos ?  
Fonte: Autor

- c) no item de justificativa do objetivo proposto (Figura 3), 58% justificaram os objetivos, sendo que 42% não justificaram os objetivos. Aos que justificaram, havia uma concentração de argumentos que norteava a “complexidade nas relações de trabalho”, e, portanto, seria compreensível o estudo daquele determinado artigo.

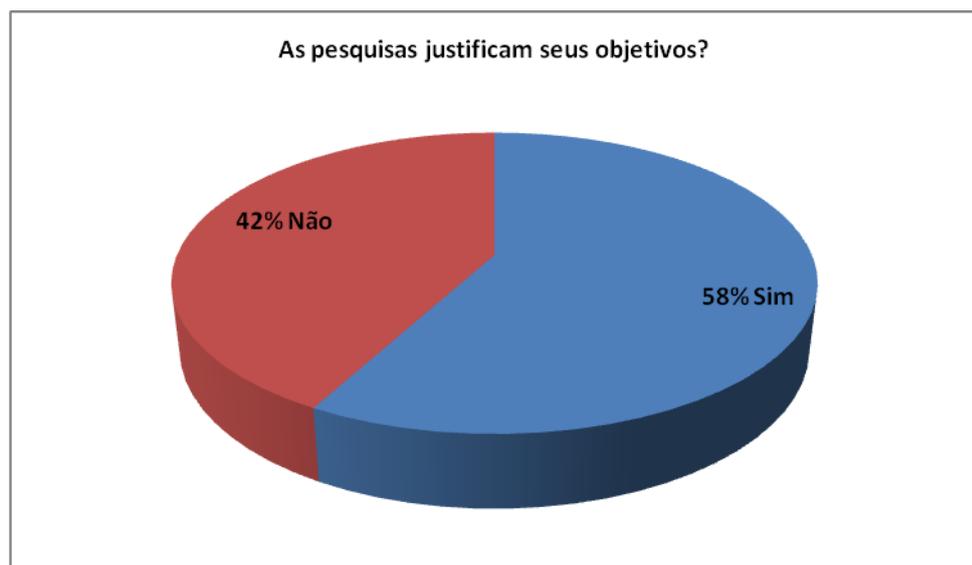


Figura 3 – As pesquisas justificam seus objetivos ?  
Fonte: Autor

d) no que concerne às “as pesquisas posicionam seus objetivos em termos do que sabemos sobre a problemática ?” (Figura 4), 61% do grupo estudado posicionava seus objetivos dialogando com algumas referências, sendo que alguns tinham uma argumentação robusta sobre o posicionamento e outros transitavam de forma superficial com o mesmo, e os 42% não recuperavam e não articulavam com as referências levantadas.

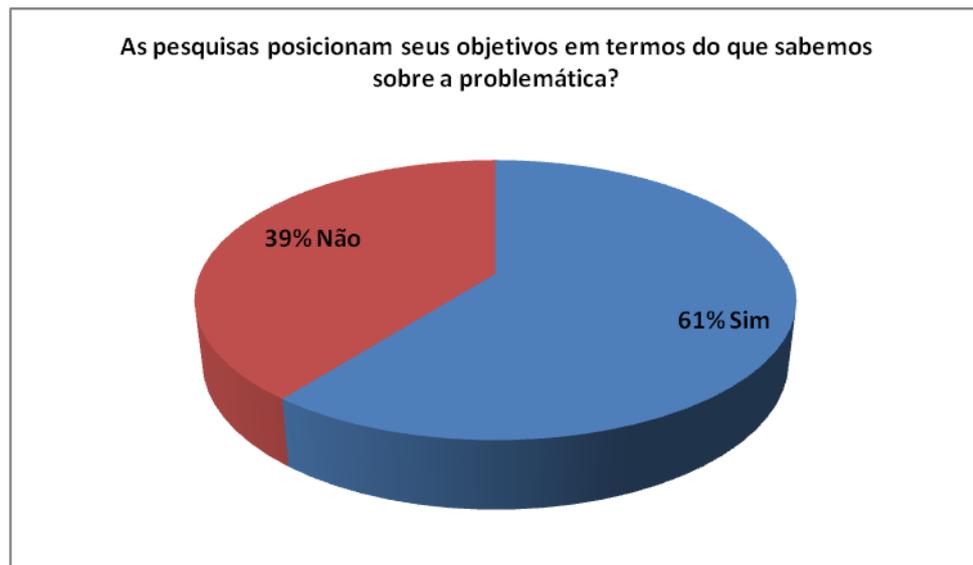


Figura 4 – As pesquisas posicionam seus objetivos em termos do que sabemos sobre a problemática ?  
Fonte: Autor

## 7.2 Construir o referencial teórico

Tomando como fio condutor de nossas análises, a argumentação teórica de Van de Ven ((2007), sobretudo quando a construção da teoria implica em elaborar e justificar um corpo de conhecimento explanatório e relevante ao problema de pesquisa, nos preocupamos com duas questões em cada um dos artigos estudados: a) duas ou mais abordagens teóricas fundamentam a pesquisa? e b) quais abordagens teóricas fundamentam a pesquisa?, chegando às seguintes conclusões:

a) no que se refere a questão onde duas ou mais abordagens teóricas fundamentam a pesquisa ? (Figura 5), identificamos que a concentração dos artigos analisados, ou

seja, 89%, cobriram esse quesito, sendo que apenas 11% não conseguiram fundamentar suas pesquisas:

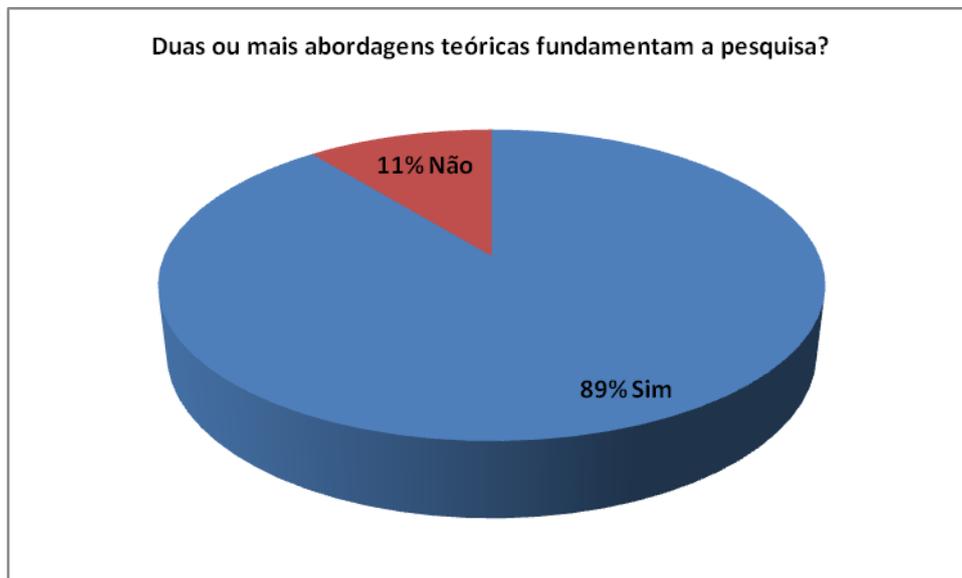


Figura 5 - Duas ou mais abordagens teóricas fundamentam a pesquisa?  
Fonte: Autor

b) no item “quais abordagens teóricas fundamentam a pesquisa?” (Figura 5), 47% dos artigos mostraram uma grande dispersão de teorias, entretanto 21% dos artigos transitavam com argumentos que norteavam a Teoria da Agência e, 32% dos artigos fundamentaram suas pesquisas inseridos no campo da Perspectiva Comportamental.

### 7.3 Planejar a estratégia de pesquisa

Sem abandonar os argumentos de Van de Ven (2007), nos preocupamos com uma construção do referencial teórico, onde algumas referências complementassem a explicação do fenômeno estudado, sendo assim identificamos que:

a) a estratégia metodológica genérica (Figura 6), 42% dos artigos analisados se enquadravam em análises classificadas metodologicamente como qualitativas, e 24% dos artigos nortearam análises metodológicas caracterizadas com quali-quantitativa, e 16% ficou caracterizado como revisão teórica.

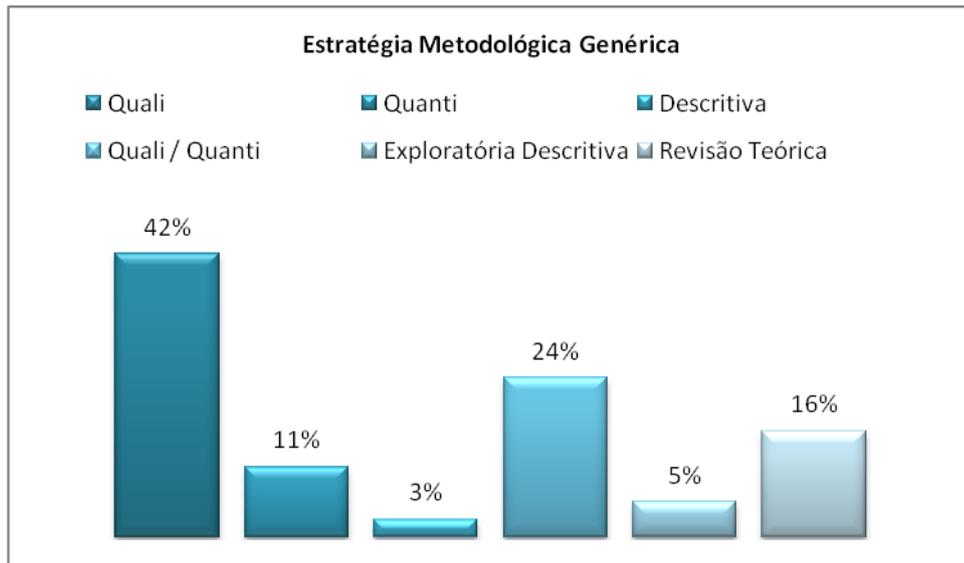


Figura 6 - Estratégia Metodológica Genérica  
Fonte: Autor.

- b) Entretanto, a estratégia metodológica específica (figura 7), identificou uma grande dispersão de metodologias, caracterizando 53% em outras metodologias, 29% em revisão teórica e 13% em estudo de caso.

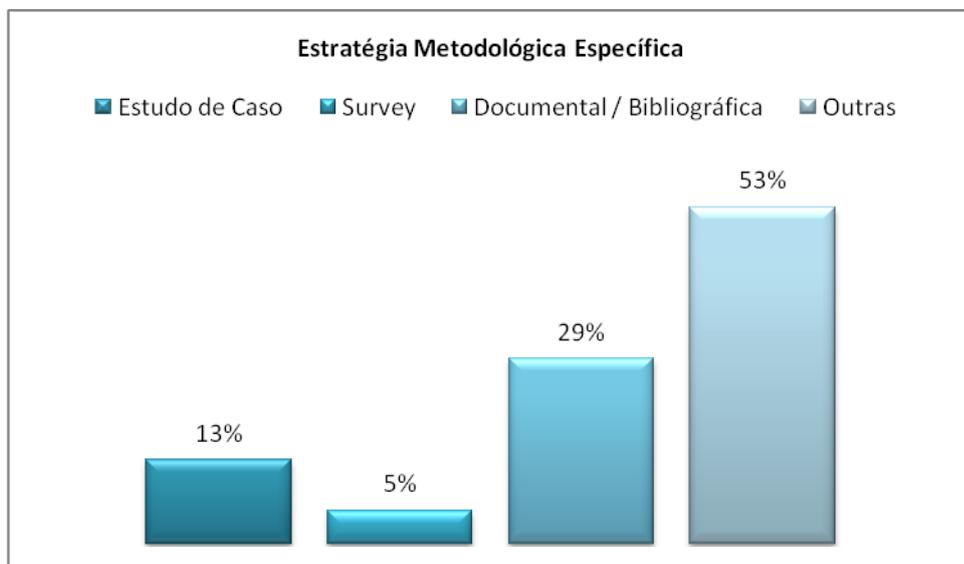


Figura7 - Estratégia Metodológica Específica  
Fonte: Autor.

- c) no que concerne ao objeto de estudo, nos concentramos em analisar se os artigos revelavam e justificavam o objeto (figura 8 e 9), identificando que 36% dos artigos analisados revelam e 29% justificavam o seu objeto de estudo, sendo que 64% e 71% não revelavam e justificavam, respectivamente.

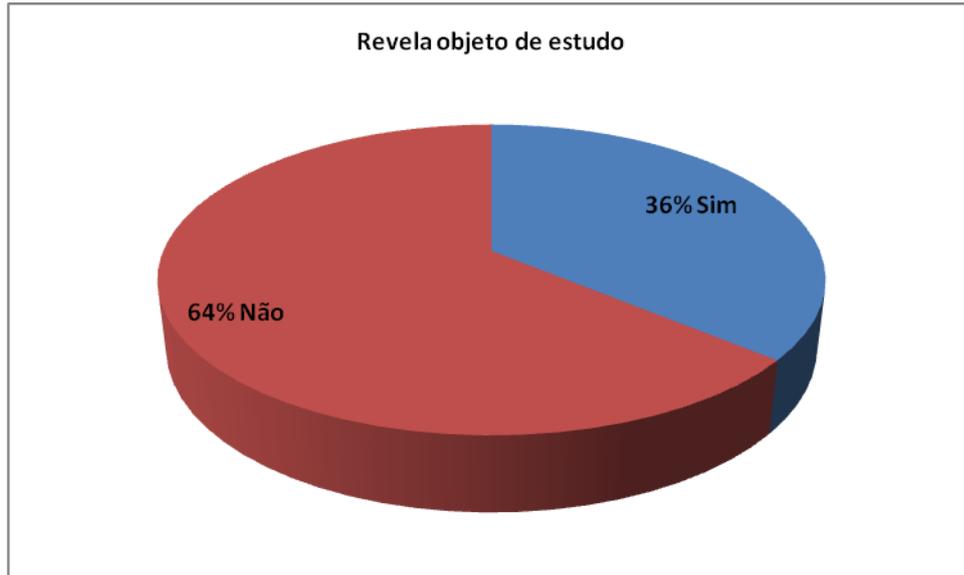


Figura 8 - Revela o objeto de estudo  
Fonte: Autor

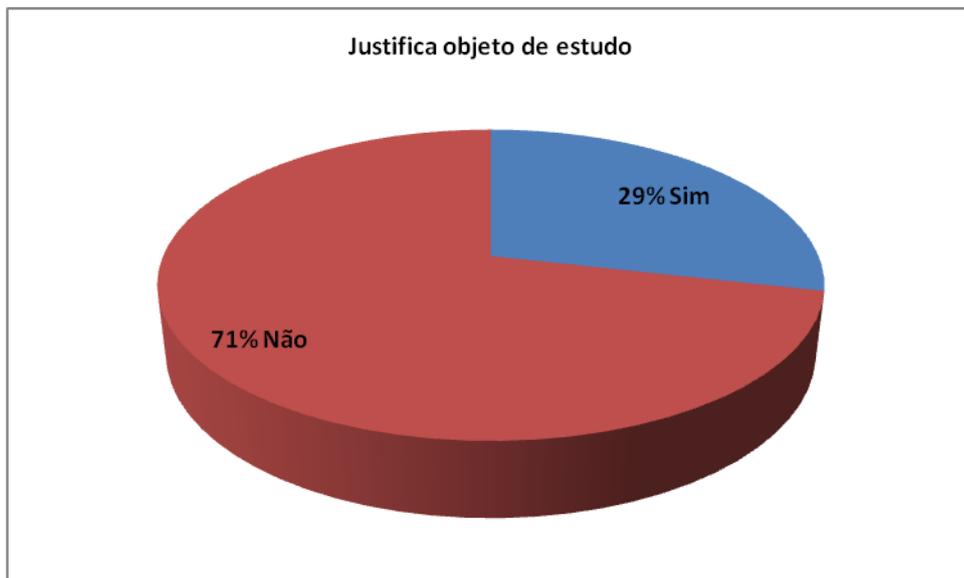


Figura 9 - Justifica o objeto de estudo  
Fonte: Autor

- d) no que concerne a amostragem, nos concentramos em analisar se os artigos revelavam e justificavam a mesma (figura 10 e 11), identificando que 78% dos artigos analisados revelam e 62% justificavam o seu objeto de estudo, sendo que 22% e 38% não revelavam e justificavam a amostragem, respectivamente.

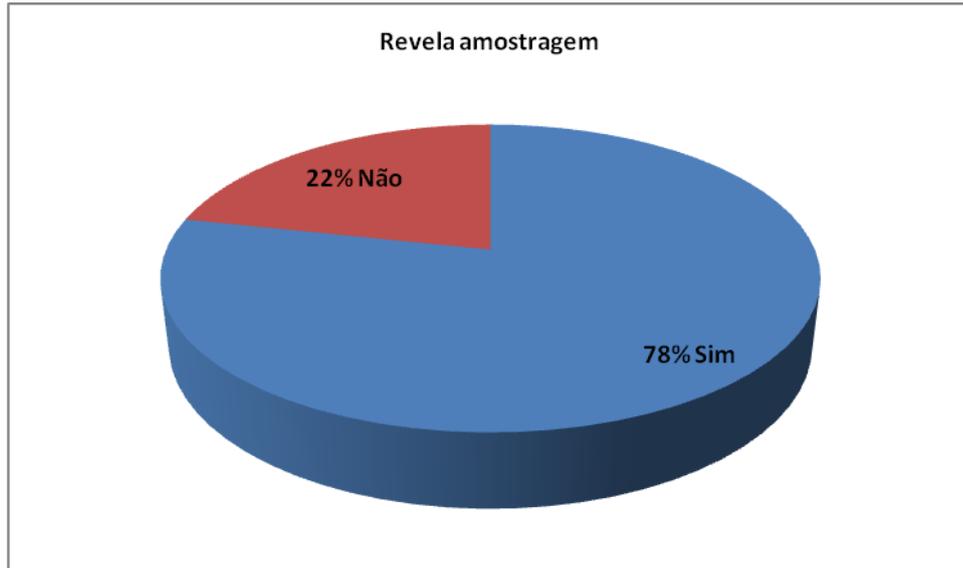


Figura 10 - Revela a amostragem  
Fonte: Autor

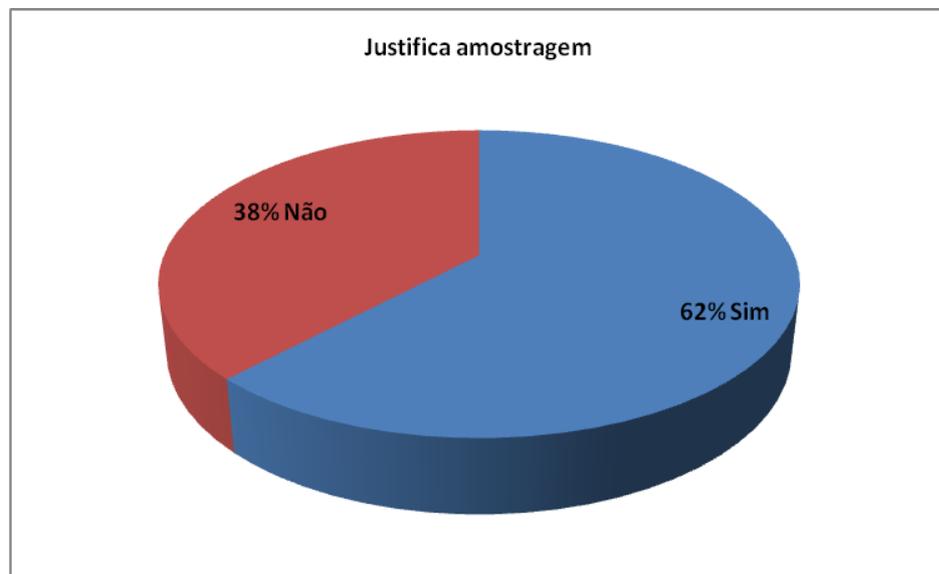


Figura 11 - Justifica a amostragem  
Fonte: Autor

e) não muito diferente, no que concerne a instrumentação (Figura 12 e 13) das pesquisas, mais da metade revelaram e justificaram as mesmas com cerca de 67% e 56%, respectivamente, entretanto, 33% e 44% não revelaram e não justificaram as mesmas.

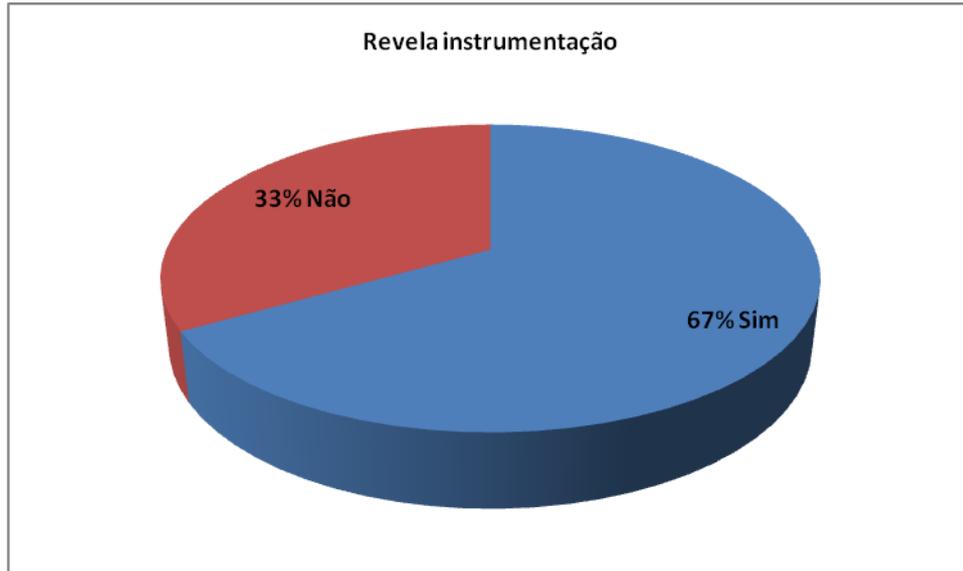


Figura 12 - Revela a instrumentação  
Fonte: Autor

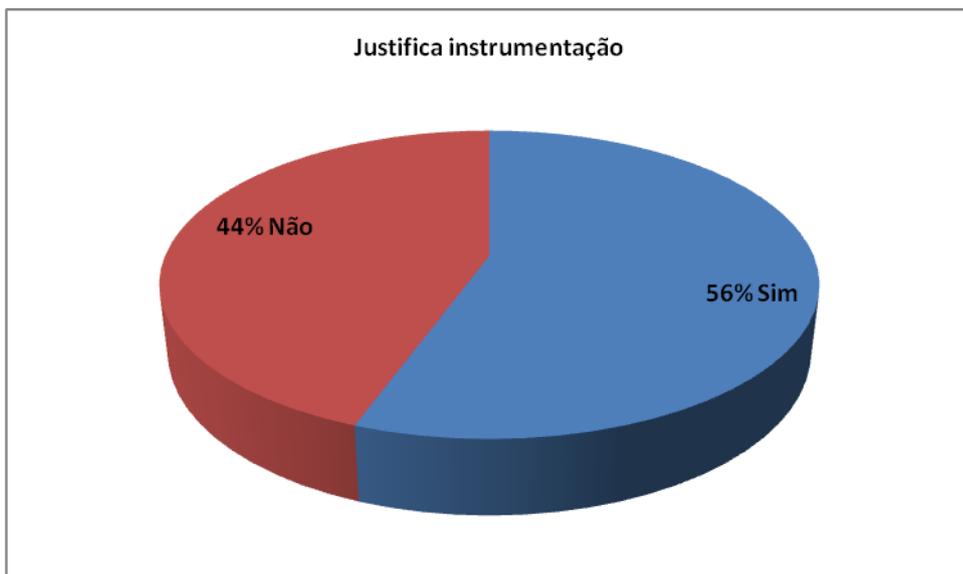


Figura 13 - Justifica a instrumentação  
Fonte: Autor

- f) no que se refere à análise mais da metade dos artigos cumpriram em revelar e justificar suas análises (figuras 14 e 15), sendo que 76% revelaram e 68% justificaram, porém, 24% e 32% não revelaram e não justificaram, respectivamente.

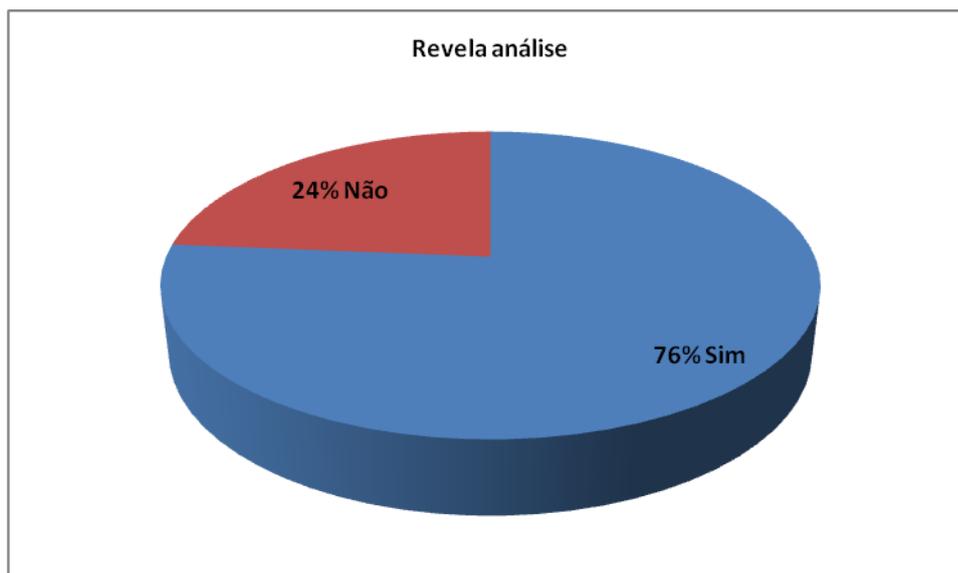


Figura 14 - Revela a análise  
Fonte: Autor

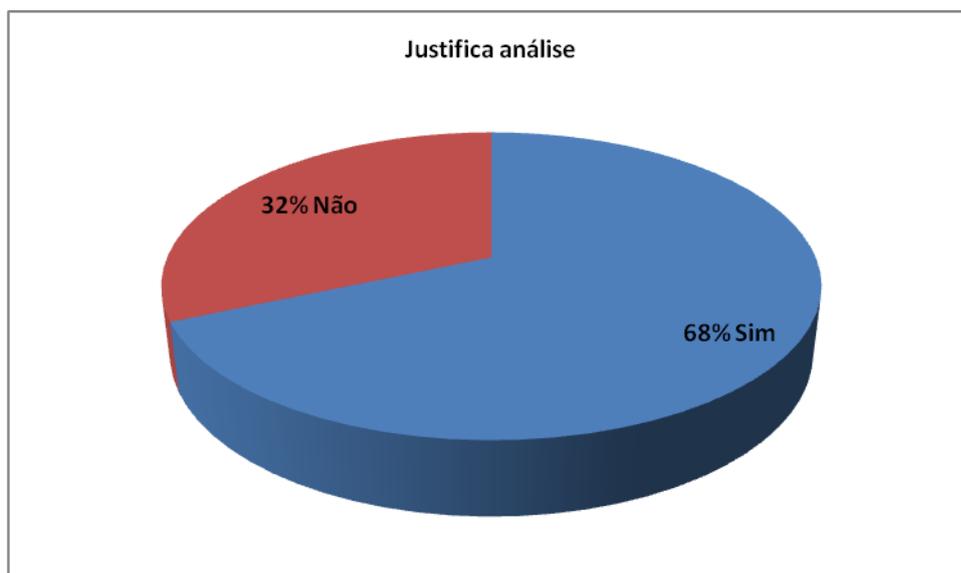


Figura 15 - Justifica a análise  
Fonte: Autor

g) a questão que norteava a validação dos artigos (Figura 16) causaram um impacto um tanto quanto preocupante. Neste quesito, levamos em consideração a criticidade dos autores no que se referia aos procedimentos que eles se cercavam de possíveis problemas em suas pesquisas, onde 57% não validaram suas pesquisas e 43% validaram.

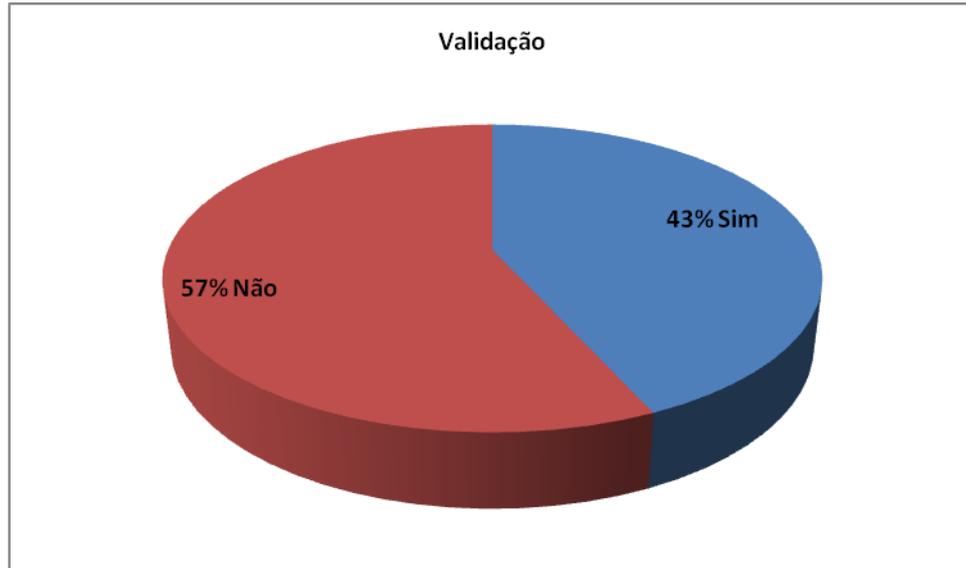


Figura 16 - Validação  
Fonte: Autor

#### 7.4 Oferecer uma solução ao problema

a) no que se refere às reflexões e implicações práticas de estudos futuros (Figura 17), mais da metade, 66% cumpriram com possíveis implicações práticas de estudos futuros, enquanto que 34% dos artigos analisados não tiveram esse viés de estudos futuros.

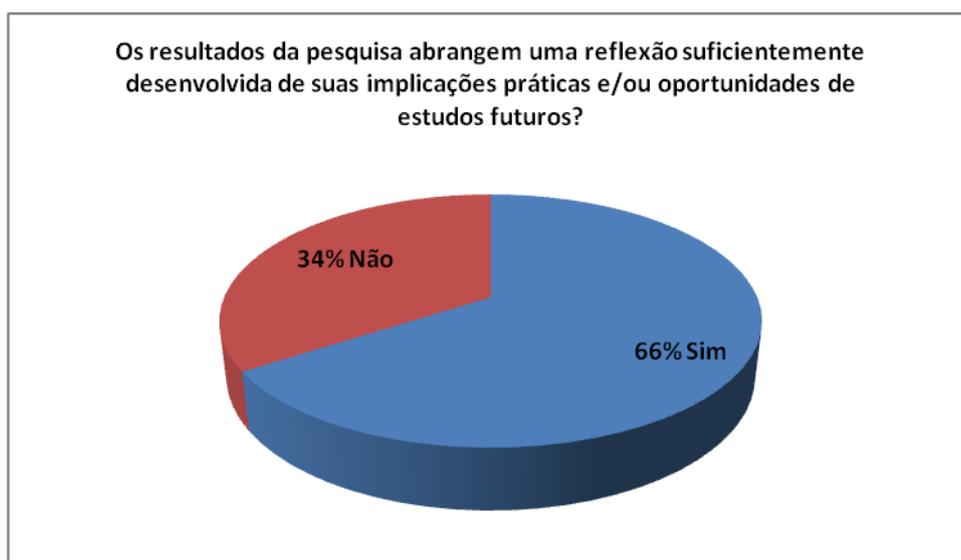


Figura 17 - Resultados da pesquisa que abrangem uma reflexão suficientemente desenvolvida para estudos futuros  
Fonte: Autor

## 8 CONCLUSÃO

O estudo mostrou que grande parte dos artigos cumpriu as premissas estabelecidas na pesquisa, sobretudo no que diz respeito à formulação de problemas, construção do referencial teórico, planejamento de estratégia de pesquisas, contribuição futura para a problemática. Entretanto, alguns pontos da pesquisa mostraram uma certa preocupação, pois, os mesmos não cumpriram com o esperado pelos pesquisadores, são eles:

- a) no que concerne ao objeto de estudo, nos concentramos em analisar se os artigos “revelavam e justificavam o objeto”, identificando que 36% dos artigos analisados revelam e 29% justificavam o seu objeto de estudo, sendo que 64% e 71% não revelavam e justificavam, respectivamente;
- b) no que concerne a amostragem, nos concentramos em analisar se os artigos revelavam e justificavam a mesma (figura 10 e 11), identificando que 78% dos artigos analisados revelam e 62% justificavam o seu objeto de estudo, sendo que 22% e 38% não revelavam e justificavam a amostragem, respectivamente, e;
- c) a questão que norteava a validação dos artigos (Figura 16) causou um impacto um tanto quanto preocupante. Neste quesito, levamos em consideração a criticidade dos autores no que se referia aos procedimentos que eles se cercavam de possíveis problemas em suas pesquisas, e nossa conclusão foi que 57% não validaram suas pesquisas e 43% validaram. Nesse sentido, a pesquisa apontou que as publicações em Gestão de Pessoas, necessitam de um viés acadêmico mais robusto e com forte poder de articulação entre as teorias e seus respectivos autores.

É imprescindível registrar que neste cenário, o ponto nevrálgico dos artigos voltados parece estar voltado à prática empresarial e não acadêmica, não contribuindo assim para desvendar novas teorias. A busca pelo referencial teórico, no que concerne ao embasamento dos artigos, deve ser melhorado de maneira significativa. A média dos artigos tem norteado situações em que não atingiam os quesitos básicos de um artigo propostos nas premissas estabelecidas pelo pesquisador, isso pode ser um sinal de “produção científica” que dificilmente contribuirá para pesquisas futuras.

Portanto, o presente estudo buscou alguns pontos da produção nacional que foram poucos explorados, sobretudo no período estabelecido entre os anos de 2000 e 2009, mas sem a pretensão de esgotar o assunto, haja vista sua grande envergadura e complexidade.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHER, A. L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas no Brasil - RH 2010. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2001. p. 15.

ALLISON, Graham. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. USA: Little Brown, 1971.

ASHKANASY, Neal M. Publishing today is more difficult than ever. **Journal of Organizational Behavior**, USA, v. 31, n. 5, p. 1-3, jul. 2010.

BERTERO, C. O. Comentando. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.10, n.26, p.189-190, jan./abr. 2003.

\_\_\_\_\_. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Thompson. 2006.

\_\_\_\_\_. Editorial. **RAE-eletrônica**, v. 6, n.1, 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=6&numero=1&Ano=2007>>. Acesso em: 19 abr. 2010.

BERTERO, C. O. *et. al.* Produção Científica em Administração de Empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 147-178, jan./abr. 1999.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CARVALHO, C. A. D; VIEIRA, M. M. F. Algo está podre no reino da Dinamarca. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.10, n.26, p.185-187, jan./abr. 2003a.

\_\_\_\_\_. Tréplica ao professor Bertero. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.10, n.27, p.179-180, mai./ago. 2003b.

CLARK, T.; FLOYD, S.; WRIGHT, M. On the review process and journal development. **Journal of Management Studies**, USA, v. 43, n. 3, p. 655-664, may. 2006.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DINIZ, Eduardo Henrique. Editorial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, jan./mar.2010. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=50&numero=1&Ano=2010>>. Acesso em: 04 jun. 2010.

FACHIN, R. C. **Construindo uma associação científica**: trinta anos da Anpad - memórias, registros, desafios. Porto Alegre: Anpad. 2006. 242 p.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antonio. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GONDIM, S. A face oculta do parecerista: discussões éticas sobre o processo de avaliação de mérito de trabalhos científicos. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.11, n.31, p.195-199, set./dez. 2004.

\_\_\_\_\_. Conversando com meus interlocutores de A face oculta do parecerista: discussões éticas sobre o processo de avaliação de mérito de trabalhos científicos. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.12, n.33, p.173-178, abr./jun. 2005.

JUDGE, Timothy A.; CABLE, Daniel M.; COLBERT, Amy E. What causes a management article to be cited-article, author, or journal? **Academy of Management Journal**, USA, v. 50, n. 3, p. 491-506, jun. 2007.

KIRSCHBAUM, Charles; MASCARENHAS, André O. Nos limites da autonomia: reflexões sobre práticas de *blind review* e editoria de revistas científicas em administração no Brasil. **Revista de Administração de Empresas/eletrônica**, São Paulo, v. 8, n. 1, art. 5, jan./jun. 2009.

LEE, M. A. **Matching human resource strategy to organizational strategy**: the behavioral perspective revisited. 1994. Dissertation School of Business and Entrepreneurship Nova Southeast University Canada. 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C.; CUNHA, V. C.; AMBONI, N. Organização: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, 14, 1990, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte: ENANPAD, 1990. p. 11-28.

MARCHINGTON, Mick. Foreword. **Human Resource Management Journal**, USA, v. 17, n. 1, p. 1-2, 2007.

MATTOS, Pedro L. C. L. Nós e os índices – a propósito da pressão institucional por publicação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 144-149, abr./jun. 2008.

PRATT, Michael. From the editors: for the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and reviewing) qualitative research. **The academy of Management**, USA, v. 52, n. 5, p. 856-862, oct. 2009.

PINHO, J. A. G. Brevíssimo manual do editor: considerações sobre submissão e avaliação de artigos, o papel dos pareceristas e do editor de revistas científicas. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.12, n.34, p.169-173, jul./set. 2005.

RODRIGUES, S. B. Comentando: „Quem responde pelo desempenho limitado da produção científica em administração no Brasil?“ **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.11, n.29, p.193-196, jan./abr. 2004.

ROESCH, S. M. A. Quem responde pelo desempenho limitado da produção científica em administração no Brasil? **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.10, n.28, p.165-167, set./dez. 2003.

ROESCH, S. M. A. Tréplica à Suzana Rodrigues. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.11, n.29, p.197-197, jan./abr. 2004.

RYNES, S. L.; IRELAND, R. Duane. What makes management research interesting, and why does it matter ? **Academy of Management Journal**, USA, v. 49, n. 1, p. 9-15, feb. 2006.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SIQUEIRA, Moema. O tema Recursos Humanos nas reuniões da ANPAD: trajetórias e perspectivas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 12, 1988, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 1988. p. 25.

TINOCO, Tatiana. **A produção científica de administração no Brasil, 1997-2002: uma perspectiva bibliométrica.** 2005. 54 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, São Paulo. 2005.

TONELLI, Maria José, et al. Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 105-121, jan./mar. 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a Pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAN de VEN, A. **Engaged Scholarship.** USA: Oxford University Press, 2007.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Relevância e rigor na academia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 1, Editorial, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=49&numero=1&Ano=2009>>. Acesso em: 03 mai. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, F. G. D. Ações empresariais e prioridades de pesquisa em marketing: tendências no Brasil e no mundo segundo a percepção dos acadêmicos brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1999.

WRIGHT, P. M.; MACMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, USA, v. 18, n. 2, p. 295-320, abr. 1992.

**APÊNDICE A – Referências da Base de Dados**

### Referências da Base de Dados

ABBAD, Gardênia; PILATI, Ronaldo; PANTOJA, Maria Júlia. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 205-218, jul./set. 2003.

ABBAD, Gardênia; SALLORENZO, Lucia Henrique. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33-45, abr./jun. 2001.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patricia Morilha de. Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v.8, n. 4, p. 13-25, out./dez. 2001.

BAHRY, Carla Patrícia; TOLFO, Suzana da Rosa. A gestão de competências e a obtenção de Vantagem Competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 37-54, jul.dez. 2004.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 285-297, out./dez. 2003.

BITENCOURT, Claudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional - A experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 135-157, jan./jun. 2002.

BRANCO, Alessandra Rosa. Perfil das Universidades Corporativas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 99-120, out./dez. 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, jul./set. 2007.

CANÇADO, Vera L.; MORAES, Lúcio Flávio Renault; SILVA, Edson Moura. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de Recursos Humanos: o caso da empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 11-37, jul./set. 2006.

CASTRO, José Márcio de; BASQUES, Paula Valadares. Mudança e Inovação Organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 71-95, jan./mar. 2006.

CHANG, João Junior; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Comprometimento organizacional: Uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 13-38, jul./dez. 2002.

GODOY, Paulo de; MARCON, Rosilene. Teoria da Agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de Agência em uma instituição bancária. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 168-210, out./dez. 2006.

GUIMARÃES, M. Clima organizacional na empresa rural – um estudo de caso. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 11, n.3, p. 11-27, jul./set. 2004.

IGLESIAS, José Luiz; POPADIUK, Silvio. Desenvolvimento de competências para organização mediante alianças estratégicas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 59-71, jan./jun. 2003.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2008.

LOPES, Vania Silva Vilas Boas. Impactos da privatização na Gestão de Pessoas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 58-65, jan./mar. 2003.

MARCONDES, Darcio Alves; FAMÁ, Rubens . Premiação de executivos: o uso de opções de ações indexadas e ajustadas ao beta. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 355-363, out./dez. 2003.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v.14, n. 2, p. 61-67, abr./jun. 2007.

MATININGO, Antonio Filho; SIQUEIRA, Marcus Vinicius. Assédio moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 11-34, jul./ago. 2008.

MENEGON, Leticia Fantinato; CASADO, Tânia. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 125-135, abr./jun. 2006.

MOORI, Roberto Giro; DOMENEK, Antonio Carlos. Análise exploratória da colaboração dos funcionários e do desempenho do planejamento colaborativo na Klabin SA. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 11-37, abr./jun. 2007.

MUNCK, Mariana Musetti; MUNCK, Luciano. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 64-85, jan./fev. 2008.

OLIVA, Eduardo de Camargo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Filosofia e Modelos dos Programas de Remuneração das Empresas que Aderiram aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 79-96, abr./jun. 2006.

OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza de; LEONE, Rodrigo José Guerra. Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 104-127, mar./abr. 2008.

PANTOJA, Maria Julia; LIMA, Suzana Maria Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 46-56, abr./jun. 2001.

PIZZINATO, Andrea Kassouf. et al. Marketing Interno e Cultura Organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 79-105, jan./abr. 2005.

RIBEIRO, Lore Margarete Manica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SOUZA, Eda Castro Lucas de. Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 135-154, jul./dez. 2003.

SANTOS, Aldo Antônio dos. Inplacement. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 43-54, jul./set. 2001.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SANTOS, Eliana Melo; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão de Recursos Humanos em hospitais de Aracaju. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 27-42, out./dez. 2002.

SANTOS, Jorge Luiz; KELM, Martinho Luis; ABREU, Aline França. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S.A. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 59-69, jul./set. 2001.

SARAIVA, Alex Silva. Tecnologia gerencial estrangeira, gestão brasileira de Recursos Humanos. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 15-25, out./dez. 2002.

SARAIVA, Joseana Maria; SILVA, Laurileide Barbosa da. Perfil dos(as) trabalhadores(as) de nível operacional de hotéis da cidade e da região metropolitana de Recife – PE. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 29-40, jul./set. 2004.

SILVA, Carlos Donizeti Ferreira da; NAGANO, Marcelo Seido; MERLO, Edgard Monforte. Gestão do capital de relacionamento: estudo de caso em uma tradicional fábrica no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 53-76, set./out. 2008.

SILVA, Georgina Alves Vieira da; BASQUES, Paula Valadares; FACCO, Fúlvio César. Conectando Recursos Humanos e Estratégia: Em Busca de Indicadores de Resultados na Gestão de Pessoas. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 87-100, jul./set. 2006.

VALÉRIO, Antonio Netto; VALERIO, Danielle Magierski. Gestão de pessoas altamente qualificadas em pequenas empresas de base tecnológica. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 131-147, jul./set. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant; BRAUER, Marcus; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. Universidades Corporativas: educação ou doutrinação ? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 167-191, set./dez. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant; RAMOS, David Ricardo Moreira. Motivos para a criação de Universidades Corporativas - Estudo de Casos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 79-98, jul./dez. 2002.

## **APÊNDICE A – Análise de Conteúdo**

Nr.	Título	Autor 1	Nome periódico	Volume/Número	Ano de publicação
1	Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento	ABBAD, Gardênia; SALLORENZO, Lucia Henrique	RAUSP	Volume: 36 - Número: 2 - Data: abril / junho / 2001	2001
2	O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências	SANTOS, Armando Cuesta	RAUSP	Volume: 36 - Número: 2 - Data: abril / junho / 2001	2001
3	Impactos da privatização na Gestão de Pessoas	LOPES, Vania silva Vilas Boas	RAUSP	Volume: 38 - Número: 1 - Data: janeiro / fevereiro / março / 2003	2003
4	Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras	BARBOSA, Allan Claudius Queiroz	RAUSP	Volume: 38 - Número: 4 - Data: outubro / novembro / dezembro / 2003	2003
5	Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com maiores empresas instaladas no Brasil	LACOMBE, Beatriz Maria Braga; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de	RAUSP	Volume: 43 - Número: 1 - Data: janeiro / fevereiro / março / 2008	2008
6	Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais	PANTOJA, Maria julia; LIMA, Suzana Maria Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo	RAUSP	Volume: 36 - Número: 2 - Data: abril / junho / 2001	2001
7	Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S.A.	SANTOS, Jorge Luiz; KELM, Martinho Luis; ABREU, Aline França	RAUSP	Volume: 36 - Número: 3 - Data: julho / setembro / 2001	2001
8	Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa	ABBAD, Gardênia; PILATI, Ronaldo; PANTOJA, Maria Júlia	RAUSP	Volume: 38 - Número: 3 - Data: julho / agosto / setembro	2003
9	Premiação de executivos: o uso de opções de ações indexadas e ajustadas ao beta	MARCONDES, Darcio Alves; FAMÁ, Rubens	RAUSP	Volume: 38 - Número: 4 - Data: outubro / novembro / dezembro 2003	2003
10	O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas	MENEGON, Leticia Fantinato; CASADO, Tania	RAUSP	Volume: 41 - Número: 2 - Data: abril / maio / junho 2006	2006
11	A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional - A experiência de três empresas australianas	BITENCOURT, Claudia	RAM	Vol. 3, No 1 (2002)	2002
12	Comprometimento organizacional: Uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo	JUNIOR, João Chang; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de	RAM	Vol. 3, No 2 (2002)	2002
13	Motivos para a criação de Universidades Corporativas - Estudo de Casos	VERGARA, Sylvia Constant; RAMOS, David Ricardo Moreira	RAM	Vol. 3, No 2 (2002)	2002
14	Desenvolvimento de competências para organização mediante alianças estratégicas	CASTROIGLESI, José Luiz; POPADIUK, Silvio	RAM	Vol. 4, No 1 (2003)	2003

Nr.	Título	Autor 1	Nome periódico	Volume/Número	Ano de publicação
15	Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal	RIBEIRO, Lore Margarete Manica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SOUZA, Eda Castro Lucas de	RAM	Vol. 4, No 2 (2003)	2003
16	A gestão de competências e a obtenção de Vantagem Competitiva sustentável em organizações bancárias	BAHRY, Carla Patricia; TOLFO, Suzana da Rosa	RAM	Vol. 5, No 2 (2004)	2004
17	Marketing Interno e Cultura Organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas	PIZZINATO, Andrea Kassouf ; PIZZINATO, Nádia Kassouf; GIULIANI, Antonio Carlos; PIZZINATO, Nivaldo Kassouf	RAM	Vol. 6, No 1 (2005)	2005
18	Universidades Corporativas: educação ou doutrinação ?	VERGARA, Sylvia Constant; BRAUER, Marcus; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti	RAM	Vol. 6, No 3 (2005)	2005
19	Mudança e Inovação Organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais	CASTRO, José Márcio de; BASQUES, Paula Valadares	RAM	Vol. 7, No 1 (2006)	2006
20	Gestão de pessoas altamente qualificadas em pequenas empresas de base tecnológica	NETTO, Antonio Valerio; VALERIO, Danielle Magierski	RAM	Vol. 7, No 3 (2006)	2006
21	Comprometimento organizacional e práticas de gestão de Recursos Humanos: o caso da empresa XSA	CANÇADO, Vera L.; MORAES, Lúcio Flávio Renault; SILVA, Edson Moura	RAM	Vol. 7, No 3 (2006)	2006
22	Perfil das Universidades Corporativas no Brasil	BRANCO, Alesandra Rosa	RAM	Vol. 7, No 4 (2006)	2006
23	Teoria da Agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de Agência em uma instituição bancária	GODOY, Paulo de ; MARCON, Rosilene	RAM	Vol. 7, No 4 (2006)	2006
24	Análise exploratória da colaboração dos funcionários e do desempenho do planejamento colaborativo na Klabin SA	MOORI, Roberto Giro ; DOMENEK, Antonio Carlos	RAM	Vol. 8, No 2 (2007)	2007
25	Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência	BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo	RAM	Vol. 8, No 3 (2007)	2007
26	Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa	MUNCK, Mariana Musetti; MUNCK, Luciano	RAM	Vol. 9, No 1 (2008)	2008
27	Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários	OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza de; LEONE, Rodrigo José Guerra	RAM	Vol. 9, No 2 (2008)	2008
28	Assédio moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de Gestão de Pessoas	FILHO, Antonio Matiningo; SIQUEIRA, Marcus Vinicius	RAM	Vol. 9, No 5 (2008)	2008

Nr.	Título	Autor 1	Nome periódico	Volume/Número	Ano de publicação
29	Gestão do capital de relacionamento: estudo de caso em uma tradicional fábrica no Brasil	SILVA, Carlos Donizeti Ferreira da; NAGANO, Marcelo Seido; MERLO, Edgard Monforte	RAM	Vol. 9, No 6 (2008)	2008
30	Perfil dos(as) trabalhadores(as) de nível operacional de hotéis da cidade e da região metropolitana de Recife – PE	SARAIVA, Joseana Maria; SILVA, Laurileide Barbosa da	REGE	2004 / 3º Trim.	2004
31	Clima organizacional na empresa rural – um estudo de caso	GUIMARÃES, M	REGE	2004 / 3º Trim.	2004
32	Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos	ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patricia Morilha de	REGE	2001 / 4º Trim.	2001
33	Conectando Recursos Humanos e Estratégia: Em Busca de Indicadores de Resultados na Gestão de Pessoas	SILVA, Georgina Alves Vieira da; BASQUES, Paula Valadares; FACCO, Fúlvio César	REGE	2006 / 3º Trim.	2006
34	Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação	MARINHO, Bernadete de Lourdes; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de	REGE	2007 / 3º Trim.	2007
35	Filosofia e Modelos dos Programas de Remuneração das Empresas que Aderiram aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa	OLIVA, Eduardo de Camargo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de	REGE	2006 / 2º Trim.	2006
36	Gestão de Recursos Humanos em hospitais de Aracaju	SANTOS, Eliana Melo; TEIXEIRA, Rivanda Meira	REGE	2002 / 4º Trim.	2002
37	Inplacement	JR, Aldo Antônio dos Santos	REGE	2001 / 3º Trim.	2001
38	Tecnologia gerencial estrangeira, gestão brasileira de Recursos Humanos	SARAIVA, Alex Silva	REGE	2002 / 4º Trim.	2002

Nr.	1	Questão 1	2	Questão 2	3	Questão 3
1	Sim		Sim	relata a experiência de construção de três escalas de suporte à Transferência de Treinamento	Sim	Por ser (Transferência de Treinamento) uma importante variável preditiva de impacto do treinamento no trabalho. (pag. 11).
2	Sim		Sim	apresenta considerações sobre o surgimento e as perspectivas da gestão de competências	Sim	Por não existir um consenso sobre o conceito de gestão de competências
3	Não	Autor se concentra no objetivo	Sim	enfocar aspectos do processo de privatização de uma empresa do setor ferroviário de carga identificando se as mudanças configuram uma nova forma de atuação qualitativamente diferente das antes adotadas	Sim	De forma superficial, pois diz que a compreensão de que o elemento humano é o fator de importante diferenciação no mercado
4	Não	Artigo parece apenas descrever a discussão de competências	Sim	descreve e compara a discussão de competências	Não	
5	Sim		Sim	investiga como são os procedimentos utilizados para avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas	Sim	Há muita controvérsia quanto aos resultados de pesquisa encontrados
6	Não	Autores dizem somente, sem referências: Nesse contexto, a eficácia das atividades de treinamento emerge como uma das mais relevantes questões e a avaliação de treinamento assume papel decisivo.	Sim	objetivos foram o de verificar o impacto de cursos ... E o de investigar a influência ... De variáveis relacionadas às características individuais pp. 46-7	Não	Objetivo da pesquisa não é justificado, mas somente mencionado.
7	Sim	Pautada em argumentos consistentes na Teoria da Agência, os autores Problematizam o fenômeno estudado	Sim	Estudo das Gestões por Resultados em uma organização descentralizada	Sim	Os autores fazem uma conotação paralela da crescente complexidade no ambiente de negócios costurando os argumentos com a Teoria da Agência
8	Não	Não há problemática delimitada que justifique os objetivos.	sim	analisar produção científica sobre o tema visando identificar lacunas e pontos de avanço	não	
9	Não	Não há problemática delimitada que justifique os objetivos. Autor cita EXAME somente.	sim	propor sistemática de remuneração de executivos por ações	não	

Nr.	1	Questão 1	2	Questão 2	3	Questão 3
10	Sim	Os autores transitam em várias abordagens teóricas para problematizar sua pesquisa	Sim	Como a violação dos contratos psicológicos exerce influência nos níveis de rotatividade voluntária	Sim	Justifica à medida que faz uma crítica em alguns pontos discutidos na gestão de Pessoas (Justifica mas não necessariamente significa dizer que está correta sua justificativa)
11	Não		Sim	Ilustração de práticas organizacionais em 3 empresas australianas	Não	
12	Sim	Os autores transitam em várias abordagens teóricas para problematizar sua pesquisa, ENTRETANTO, ACREDITO QUE TENHA FALTADO UMA ABORDAGEM TEÓRICA NO QUE SE REFERE ÀS RELAÇÕES DO TRABALHO	Sim	Elaboram e propõem um modelo que contem as principais variáveis explicativas do comprometimento, a partir de análise da fundamentação teórica	Sim	Utilizando a complexidade nas relações das relações do trabalho, como conduta preliminar de argumentação, os autores justificam o objetivo partindo desta "complexidade" nas relações do trabalho utilizando a ferramenta "estratégias de Recursos Humanos".
13	Sim	Pela intensidade e quantidade de universidades corporativas e de ensino a distância	Não		Não	
14	Sim	Verificam como as alianças estratégicas se formam entre as organizações	Sim	Verificam a influência das alianças estratégicas	Sim	as empresas buscam complementar seus portfólios utilizando as alianças estratégicas
15	Sim	Parece articular de forma coerente com os autores	Sim	Identificar a percepção dos gestores da área de negócios	Não	utilizando a complexidade no mundo dos negócios
16	Sim	Parece articular de forma coerente com os autores	Sim	desenvolvimento e potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes	Sim	problematizando questões atuais
17	Não		Sim	examina a contribuição da cultura organizacional ao desenvolvimento de programas de marketing interno	Sim	análise da cultura organizacional permite a identificação de disfunção nos fatores culturais que estão interferindo no clima organizacional
18	Sim	Parece articular de forma coerente com os autores	Sim		Sim	
19	Sim	Os autores constroem uma fundamentação teórica respondendo ao problema central	Sim	Analim o processo da mudança organizacional planejada em um empresa	Sim	Amparados nas mudanças tecnológicas

Nr.	1	Questão 1	2	Questão 2	3	Questão 3
20	Não		Sim	Sugerir estratégias para que empresas possam recrutar e manter profissionais com alta titulação	Sim	as pequenas empresas têm uma grande dificuldade de manter um corpo técnico e administrativo qualificado
21	Sim	o comprometimento organizacional	sim	Verificação de práticas organizacionais	Sim	a emergências desse estudo
22	Não	parece fazer uma análise somente	Sim	faz uma análise das universidades corporativas	Não	
23	Sim	Parece articular de forma coerente com os autores	Sim	analisa a existência de conflitos familiares em razão de uma promoção	Sim	à medida que cita a pulverização do setor bancário
24	Sim	Parece articular de forma coerente com os autores	Sim	investiga o grau de relacionamento entre a colaboração dos funcionários	Não	
25	Sim	Parece articular de forma coerente com os autores	Sim	discutir a natureza da competência humana e os principais fatores que explicam a sua expressão no trabalho	Sim	
26	Sim		Sim	objetiva explorar, descrever e mudar a sistemática de execução das atividades de uma pequena empresa de consultoria	Não	
27	Sim	à medida que parece trabalhar com autores relevantes	Sim	apresentar um modelo para gestão estratégica de benefícios sociais	Sim	preocupações com os sistemas de pagamento, em especial com a forma como os benefícios vinham sendo tratados pelas empresas, refletindo positivamente ou não na satisfação dos funcionários
28	Sim	Propõe, entretanto, parece ser uma proposta muito superficial	Sim	analisar a percepção dos gestores sobre o assédio moral	Não	
29	Sim	a crescente e complexidade competição e integração de mercados.	Sim	evidencia a presença e a importância do capital de relacionamento.	Sim	por existir novos modelos organizacionais que passam a exigir das empresas flexibilidade produtiva
30	Sim		Sim		Sim	

Nr.	1	Questão 1	2	Questão 2	3	Questão 3
31	Sim	gestão de pessoas na empresa rural (autor usa uma referência apenas)	Sim	pesquisar o clima de uma empresa rural	Não	
32	Sim	deficiências do sistema de gestão baseado nos Cargos	Sim	explora a transição dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas para o Sistema de Gestão por Competências	Sim	pois, analisa os fatores que LEVARAM ao surgimento e popularização do sistema de gestão baseado nos cargos
33	Sim	é possível mensurar os resultados das iniciativas da área de RH sob a perspectiva estratégica	Sim	demonstrar a possibilidade de conectar as ações de recursos humanos às estratégias empresariais e traduzir tal conexão em resultados mensuráveis por via direta ou indireta	Sim	pois, aborda à luz dos novos constructos conceituais a potencialidade da área em desenhar um modelo de avaliação
34	Não		Sim	descrever um modelo conceitual aplicado pela EMH e aplicado à realidade	Não	
35	Não		Sim	identificar, descrever e analisar a filosofia e os modelos do sistema de Remuneração de administradores e verificar se estavam alinhados com as voas práticas da estrutura de Governança Corporativa	Sim	à medida que evidencia a complexidade da estrutura e relacionamento na Governança corporativa
36	Não		Sim	analisar as práticas adotadas no gerenciamento de pessoas nos hospitais de Aracajú	Não	
37	Não		Não		Não	
38	Sim	o autor PARECE responder à problemática utilizando uma referência consistente	Sim	discutir os problemas associados à transferência de modelos de gestão estrangeiros para as organizações brasileiras	Não	

Nr.	4	Questão 4	5a	Questão 5a	Questão 6a	Questão 6b
1	Sim	a experiência de construção de três escalas de suporte à transferência (pág. 11)	Sim	Os autores transitam em diversas abordagens parecendo consubstanciar seus argumentos	Análise Quanti e Quali	Estudo de caso
2	Não	Não há uma articulação do objetivo com as referências	Não	Não há uma rgumentação com um referencial teórico	Análise Quanti e Quali	Método Delphi (pág. 28)
3	Sim	De forma superficial, pois, poderia intensificar suas análises a partir do Welfare State	Sim	Muito superficialmente	Descritiva Qualitativa	Estudo de caso
4	Sim	pág. 290	Sim	Há uma argumentação com algumas referências	Qualitativa	Descritiva analítica
5	Sim		Sim		Qualitativa	Exploratória e descritiva
6	Não	Não há recuperação sintética e articulada da bibliografia anterior, mas somente citação breve a poucos trabalhos anteriores.	Não	modelos de impacto do treinamento	Análise quanti; autores não vão além disso na especificação.	Survey
7	Sim	Houve uma análise na gestão por resultados e consequentemente uma resposta à melhora da produtividade na área de serviços bancários	Não	Os autores trabalham a Teoria da agência superficialmente e sem articulação com a problemática	Descritiva Analítica	Quantitativa
8	Não		N/A	N/A	Revisão teórica	Levantamento bibliográfico
9	Não	autor cita inexistência de sistemáticas.	Sim	teoria da agência, conceitos de finanças	Não revela, análise teórica	Análise comparativa hipotética de propostas de remuneração, sem maiores explicações sobre métodos

Nr.	4	Questão 4	5a	Questão 5a	Questão 6a	Questão 6b
10	Sim	O artigo responde a problemática	Sim	Além de fazer várias citações (que parecem estar bem proveitosas) o artigo faz uma articulação com a problemática	Exploratória e Descritiva	Qualitativa E Quntitativo
11	Sim	À medida que caracteriza a constatação observada	Sim	Tem uma articulação com a teoria	Estudo de Caso	Não identifica
12	Sim	Sim, pois constrói seu argumento inserido na perspectiva de Gestão de Pessoas. Não, pois não consubstância as argumentações preliminares das relações do Trabalho mais a fundo.	Sim	Levando em consideração as abordagens que norteiam Gestão de Pessoas	Quantitativa	coleta de dados no qual predominavam questões fechadas e escalas do tipo Likert
13	Não		Sim	Constrói uma abordagem teoria que parece ser relevante	Revisão Teórica	Estudo de Caso
14	Sim	Há uma argumentação paralela com as teorias	Sim	Parece haver uma construção referencial articulada com o problema de pesquisa	Análise Exploratória	entrevista com roteiro semi-estruturado
15	Não	Os autores não levantam uma discussão criando uma problemática com as referências	Sim	Utilizam bastante referências e que buscam explicitar o problema	revisão de Literatura	Questionário composto
16	Sim	Os autores levantam uma discussão criando uma problemática com as referências	Sim	Utilizam bastante referências e que buscam explicitar o problema	Revisão de Literatura	
17	Sim	Os autores dialogam com as referências levantando a problemática	Sim	Tem uma articulação com a teoria	Estudo Exploratório	Questionário

Nr	4	Questão 4	5a	Questão 5a	Questão 6a	Questão 6b
18	Sim		Sim		Sim	
19	Sim	Os autores dialogam com as referências levantando a problemática	Sim	EXPLICAM o problema em cima da teoria	Pesquisa Qualitativa	Estudo de Caso
20	Não	Não há um dialogo com referências	Não		Não	Não identifica
21	Sim	Tem uma contextualização robusta	Sim		Descritiva Explicativa	Quantitativa e Qualitativa
22	Não		Sim		Pequisa Bibliográfica	Pequisa Bibliográfica
23	Sim	Há uma argumentação paralela com as teorias	Sim		Quantitativa	Dedutiva Exploratória
24	Não		Sim		Quantitativa	Exploratória
25	Sim		Sim		Qualitativa	Pequisa Bibliográfica
26	Sim	O objetivo parece dialogar com as referências	Sim	Articulam com fundamentações teóricas	Qualitativa	Pesquisa-ação
27	Sim	trata-se de um estudo pertinente, levando em consideração as motivações dos funcionários	Sim	Articulam com fundamentações teóricas	Qualitativa	Exploratório descritivo
28	Não		Sim	Articulam com fundamentações teóricas	Entrevista Semi-estruturada	Qualitativa

Nr	4	Questão 4	5a	Questão 5a	Questão 6a	Questão 6b
29	Sim	O objetivo parece dialogar com as referências	Sim	Articulam com fundamentações teóricas	Descritivo quali-quantitativo	Estudo de caso
30	Sim		Sim			
31	Não		Sim	Autor cita muitas referências sobre o problema sem articular seu problema/objeto em relação a estas referências. Autor cita lista de estudos empíricos anteriores.	Descritivo quali-quantitativo	Estudo de caso único
32	Sim	Mesmo que de forma superficial, há um diálogo com referências levantando a problemática.	Sim	Autor cita algumas referências sobre o problema de pesquisa	Descritivo quali-quantitativo	Técnica Delphi
33	Sim	à medida que faz uma crítica às posturas literárias que já não se sustentam mais	Sim	Parece haver uma construção referencial articulada com o problema de pesquisa	Qualitativa	Estudo de Caso Longitudinal
34	Não		Sim		Qualitativa	Revisão Bibliográfica
35	Sim	à medida que identifica diversas práticas de remuneração que podem interferir na estrutura de G. C. pág 85	Sim	Autor cita algumas referências sobre o problema de pesquisa	Quali Quantitativo	Exploratório descritivo
36	Não		Sim	Autor parece trabalhar com referências de forma superficial	Quali Quantitativo	Exploratório descritivo - Survey

<b>Nr</b>	<b>4</b>	<b>Questão 4</b>	<b>5a</b>	<b>Questão 5a</b>	<b>Questão 6a</b>	<b>Questão 6b</b>
<b>37</b>	Não		Sim		Não	Não identifica
<b>38</b>	Não		Sim		Não	Não identifica

Nr.	7a	Questão 7a	7b	Questão 7b	8a	8b	9a	9b	10a	10b	11	Questão 11
1	Sim	Tribunal de Contas da União	Não		Sim							
2	Não		Não		Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	O artigo não propõe procedimentos de análises críticas, parece somente descrever os acontecimentos
3	Sim	Rede Ferroviária Federal S/A	Sim	o processo de desestatização difere dos demais	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	O artigo não propõe procedimentos de análises críticas, parece somente descrever os acontecimentos
4	Não		Não		Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	O artigo parece validar sua pesquisa quando articula as idéias teórica às implicações que houveram na empresa
5	Sim	Levantamento bibliográfico na revista Veja	Não		Sim	O artigo conclui nos Resultados da Pesquisa (pág. 10)						
6	Sim			Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim		
7	Sim	Banco do Estado de Santa Catarina	Sim	Por conta do aumento dos custos	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	O artigo parece validar sua pesquisa quando articula as idéias teórica às implicações que houveram na empresa
8	N/A	N/A	N/A	N/A	Sim	Não	N/A	N/A	Sim	Não	Não	
9	N/A		N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	Não	Não	Não	Artigo que propõe sistemática de remuneração. Nº de referências é mínimo.

Nr.	7a	Questão 7a	7b	Questão 7b	8a	8b	9a	9b	10a	10b	11	Questão 11
10	Não		Não		Sim							
11	Sim	Três empresas australianas	Não		Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	
12	Sim	Nortel	Sim	por se tratar de uma empresa líder no segmento de fibras óticas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
13	Não		Não		Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	
14	Não		Não		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	
15	Não		Não		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não há
16	Não		Não		Sim	Fazem uma revisão da literatura que parece ser bem argumentada						
17	Não		Não		Sim							
18	Não		Sim		Sim							
19	Não		Não		Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	



