

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
VANESSA CABRAL SOARES

**ANÁLISE QUALITATIVA DA CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA
EM GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL (2000 – 2010) (RAP, RAE, RAC)**

São Paulo
2010

VANESSA CABRAL SOARES

**ANÁLISE QUALITATIVA DA CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM
GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL (2000 – 2010) (RAP, RAE, RAC)**

Dissertação de mestrado 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

Soares, Vanessa Cabral

Análise qualitativa da contribuição da produção científica em gestão de pessoas no Brasil (2000 – 2010) (Rap, Era, Rac) / Vanessa Cabral Soares. - São Paulo, 2010.

61 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. André O. Mascarenhas

1. Gestão de pessoas. 2. Estudos acadêmicos em gestão de pessoas. I. Título.

CDU 001.8:658.3

Vanessa Cabral Soares

Uma análise qualitativa da produção científica em Gestão de Pessoas de periódicos nacionais
selecionados entre os anos de 2000 e 2009

Dissertação de Mestrado – Centro Universitário da FEI

Comissão Julgadora

Prof. Dr. André O. Mascarenhas

Centro Universitário da FEI

Prof. Dr. Flávio Vasconcelos

Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. Felipe Zambaldi

Centro Universitário da FEI

São Paulo
13 de Agosto de 2010

A Deus por tudo.

Aos meus pais que me permitiram compreender a importância do crescimento e desenvolvimento.

Ao meu marido Pedro, pelo apoio e compreensão diante das minhas ausências.

Aos meus grandes amigos pela companhia de vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. André O. Mascarenhas, pelas inesquecíveis lições e por todo o apoio dado frente às minhas barreiras para realização deste estudo.

À todos os meus professores do Centro Universitário da FEI, pelas dicas e discussões que contribuíram para meu desenvolvimento.

Ao meu querido marido e companheiro Pedro, que soube suportar as minhas ausências apoiando minhas decisões.

Aos meus pais que sempre me incentivaram e apoiaram em busca do meu desenvolvimento pessoal e profissional.

RESUMO

Este trabalho contribui para o debate sobre a produção científica em Gestão de Pessoas, para isto foi identificada e analisada a contribuição das publicações sobre a temática em questão, esta apurada através de pesquisa qualitativa dentre os principais periódicos nacionais. Este estudo permitiu visualizar a contribuição dos artigos para debates acadêmicos e práticos em Gestão de Pessoas, o panorama deste estudo mostra um grande número de publicações com alguns pontos de fragilidade em termos contribuição para a construção do conhecimento em Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Estudos acadêmicos em gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study treats to contribute for discussions in scientific production of People Management area, for this was identified and analyzed the contribution of publications on the thematic, through a qualitative research in national selected periodic. This study it allowed to visualize the contribution of articles for academic and practical issues. The general summary of this study shows many numbers of articles and publications in area, but in terms of knowledge contribution is fragile.

Keywords: People management. Academic study in People management area.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01- Principais periódicos para submissão e publicação de artigos segundo os pesquisadores.....	41
GRÁFICO 02 – Formulação de pesquisa.....	46
GRÁFICO 03 – Objetivo.....	47
GRÁFICO 04 – Justificativa objetivo.....	47
GRÁFICO 05 – Objetivos versus problemática.....	48
GRÁFICO 06 – Abordagens.....	49
GRÁFICO 07 – Abordagens teóricas.....	49
GRÁFICO 08 – Estratégia metodológica genérica.....	50
GRÁFICO 09 – Estratégia metodológica específica.....	50
GRÁFICO 10 – Revelação do objeto de estudo.....	51
GRÁFICO 11 – Justificativa do objeto de estudo.....	51
GRÁFICO 12 – Revelação amostragem.....	52
GRÁFICO 13 – Justificativa amostragem.....	52
GRÁFICO 14 – Revelação da instrumentação.....	53
GRÁFICO 15 – Justificativa da instrumentação.....	53
GRÁFICO 16 – Revelação da análise.....	53
GRÁFICO 17 – Justificativa da análise.....	54
GRÁFICO 18 – Validação.....	54
GRÁFICO 19 – Contribuição dos artigos.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Problema de pesquisa.....	09
1.2 Objetivos específicos.....	09
1.3 Objeto de análise e justificativa acadêmica do projeto.....	10
2 RECUPERANDO O DEBATE SOBRE A QUALIDADE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA EM ADMINISTRAÇÃO.....	15
3 ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DE ARTIGOS.....	19
3.1 Analisando a contribuição de artigos: relevância <i>versus</i> qualidade formal	22
4 O MODELO ENGAJADO DE PRODUÇÃO ACADÊMICA DE VAN DE VEN (2007).....	25
4.1 Formular o problema.....	26
4.2 Construir o referencial teórico.....	28
4.3 Planejar a estratégia de pesquisa.....	29
4.4 Oferecer uma solução ao problema.....	31
4.5 Base teórico-conceitual artigos em Gestão de Pessoas.....	37
5 METODOLOGIA.....	40
5.1 Da seleção de periódicos.....	40
5.2 Da seleção dos artigos nas revistas selecionadas.....	42
5.3 Da análise dos artigos.....	43
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
7 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA.....	56
8 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Tem-se como tema desse estudo a Produção Científica em Gestão de pessoas.

1.1 Problema de pesquisa

A análise da produção científica em administração constitui um tema relevante. O debate aberto no XXII ENANPAD (Encontro Nacional da ANPAD) com contribuições significativas de Bertero (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 por meio de pesquisa.

Qual é a contribuição da produção científica nacional em gestão de pessoas, entre os anos de 2000 e 2009?

1.2 Objetivos específicos

- a) mapear as publicações na área de gestão de pessoas nos periódicos nacionais selecionados entre os anos de 2000 a 2009;
- b) Analisar os artigos de forma a identificar os seguintes conteúdos: problemas e objetivo da pesquisa, problemática, justificativa do objetivo e problemática da pesquisa, referencial teórico, estratégia e decisões táticas de pesquisa e suas implicações práticas;
- c) mapear e interpretar a evolução recente e as tendências da produção científica em Gestão de Pessoas, no que diz respeito aos conteúdos identificados no item acima.

1.3 Objeto de análise e justificativa acadêmica do projeto

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 **dinâmica** da produção **científica** local em português, bem como ao pequeno número de artigos publicados por autores locais em periódicos estrangeiros ou em inglês.

A produção acadêmica em Gestão de Pessoas ganhou força a partir de 1980, pois segundo Tonelli et al (2003) ocorreu um crescimento em termos de visibilidade da área de Recursos Humanos em um contexto internacional, o que impactou na produção científica da área.

No final da década de 1980, houve um primeiro trabalho nacional sobre a produção acadêmica nos primeiros cinco anos da área no Enanpad: 1982 a 1987, realizado por Siqueira (1988, apud TONELLI et al, 2003). A autora mostra que, para o período analisado, há um crescimento em volume de trabalhos, impactada pelo crescimento da administração de RH no Brasil e o desenvolvimento industrial do país. Neste trabalho desenvolvido por Siqueira apurou-se o equilíbrio entre as publicações técnico/descritivo e analista, explicita também as temáticas dos artigos dentre as quais é possível citar: Tecnologia e RH com 20,5%, negociações coletivas e sindicalismo com 14,5% e compensação com 11,6%%. Não abrangendo as temáticas que foram revolucionárias para a área de Gestão de Pessoas ocorridas a partir de 1990 (TONELLI et al., 2003), justificando assim a continuidade dos estudos de produção científica na área de Gestão de Pessoas.

Os autores, Vergara e Carvalho (1995 apud TONELLI et al., 2003) estudaram as referências bibliográficas de artigos em Organizações, onde seus resultados evidenciaram que os autores brasileiros desta área usam preferencialmente livros e artigos estrangeiros, predominantemente americanos e ingleses. O que leva a inferir que a produção acadêmica nacional não era atrativa para os autores brasileiros, evidenciando uma necessidade de aprimoramento.

Em 1997 **Roesch et al. (1997)** analisaram 74 dissertações de mestrado produzidas na área de recursos humanos e organizações. Após a análise foi concluído que enquanto a área de

recursos humanos apresenta uma tendência de adoção dos métodos quantitativos de pesquisa, predomina, na área de organizações, a adoção de estudos qualitativos como estratégia de pesquisa. Os estudos de caso com métodos de pesquisa quantitativos são pouco relevante, segundo Tonelli et al. (2003), pois não permitem generalizações.

Parece evidente que, à luz da abrangência temporal e de profundidade de análise dos balanços críticos das demais áreas, o campo de Recursos Humanos ainda não tinha feito, até 2002, uma avaliação crítica aprofundada de sua produção científica. Os dois balanços anteriores, apesar de altamente contributivos, ou oferecem dados não recentes (Siqueira, 1988) ou fazem uma avaliação não exaustiva de toda a produção científica da área no Brasil (ROESCH et al, 1997).

Bertero et al. (1999) 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, 10.).

Segundo Lima et al (2007), a posição de Bertero et al (1999), com o alerta para a busca de qualidade na produção científica na área de administração de empresas é legítimo.

Como os autores constataam, 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 (LIMA et al, 2007, p.).

A qualidade da produção científica nacional também foi questionada e analisada em 2009, por Kirschbaum e Mascarenhas (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 (KIRSCHBAUM; MASCARENHAS, 2009).

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 pratica, em grande escala, mimetismo mal informado” (BERTERO et al., 1999).

	1988	1995	1997	1999	2003
Autor	Siqueira	Vergara; Carvalho	Roesch et al	Bertero, et al.	Tonelli, et al
Título	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: Provocações, insinuações e contribuições para um debate local.	Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000
Resultado	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 01 – 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.

Dada a literatura sobre o assunto, reconhecemos tratar-se de uma estratégia alternativa à análise e 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.

Portanto o trabalho proposto traz possibilidade clara de continuidade do debate acadêmico, questionamentos e evidências a respeito das contribuições dos artigos bem como o mapeamento de periódicos.

Esta análise nos permitiria revelar as preferências de nossa comunidade científica, bem como as não-preferências, sugerindo novas estratégias para a atuação de pesquisadores na área, bem como verificar se a qualidade continua a desejar.

Em suma, o presente trabalho contribuirá para delinear o debate sobre as contribuições na produção científica em Administração no Brasil com o foco na temática Gestão de Pessoas.

2 RECUPERANDO O DEBATE SOBRE A QUALIDADE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA EM ADMINISTRAÇÃO

A década de 2000 viu a consolidação e o desenvolvimento acelerado da produção acadêmica em Administração no Brasil. Os EnANPADs 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 (para números de tal crescimento, vide 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 (KIRSCHBAUM; MASCARENHAS, 2009; GONDIM, 2004; PINHO, 2005; PENA, 2005; GONDIM, 2005). 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.21.) 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.22.).

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 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 (KIRSCHBAUM; MASCARENHAS, 2009; ROESCH, 2003).

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 (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).

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.

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 serem 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 (2010), 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, Cable e Colbert (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.

Outros periódicos reportam o mesmo fenômeno, evidenciando um aumento do poder de barganha dos editores. Em editorial para o *Journal of Organizational Behavior*, Ashkanasy (2010) 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 (VAN DE VEN, 2007). Por exemplo, autor pioneiro à temática da estratégia como prática (*strategy-as-practice*) reconhece 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” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON et al., 2003). 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 e Ireland (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 *Revista de Administração de Empresas*, 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 de o 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 idiossincrasias 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 alinhavar 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 (2007)

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, p. 4), 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 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 dependeriam 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 disciplinada”, como proposto por Weick (1989). 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 *Revista de Administração de Empresas*, 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 e Relações do Trabalho no Brasil, que tipos de novos problemas, segundo que novas abordagens, poderiam ser investigados se não déssemos 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 Enanpads 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.

OPERACIONALIZAÇÃO DAS PREMISSAS À ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DOS ARTIGOS - 1			
Premissas	Operacionalização da premissa	Questões definidoras e procedimentos p/ análise	Justificativa
(1) Formular o problema			
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
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</i>	

		<i>desenvolvimento desta problemática (teórica e/ou prática)?</i>	aquela se revela numa reflexão teoricamente informada que justifique estes objetivos.
(2) Construir o referencial teórico			
A análise de um problema de pesquisa se beneficia de múltiplos referenciais teóricos complementares, capazes de iluminar a problemática.	A revisão teórica empreendida reconhece modelos teóricos complementares à fundamentação da investigação.	Análise da revisão teórica: <i>A pesquisa explicita duas ou mais perspectivas teóricas com base nas quais se edifica a investigação?</i>	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.
(3) Planejar a estratégia de pesquisa			
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</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

		<i>específica da pesquisa?</i>	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 idéia é permitir que o leitor ponha a prova sua análise e critique seus critérios.
(4) Oferecer uma solução ao problema.			
Segundo um modelo engajado de ciência, a contribuição de uma pesquisa deve ser traduzida em termos de suas	Os achados da pesquisas são traduzidos a implicações práticas e/ou oportunidades de desenvolvimento	Análise das conclusões e/ou considerações finais: <i>Os resultados da pesquisa abrangem</i>	Comunidades de pesquisadores e de praticantes falam idiomas culturais diferentes, estão submetidos a prioridades distintas, e não dialogam com facilidade. Assim, é

<p>implicações práticas ou novas oportunidades abertas.</p>	<p>teórico.</p>	<p><i>uma reflexão suficientemente desenvolvida de suas implicações práticas e/ou oportunidades de estudos futuros?</i></p>	<p>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.</p>
---	-----------------	---	---

OPERACIONALIZAÇÃO DAS PREMISSAS À ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DOS ARTIGOS - 2

<p>Questões definidoras</p>	<p>Procedimentos p/ análise de acordo com as explicações das questões a qual foram submetidos os artigos.</p>
-----------------------------	---

(1) Formular o problema

<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?</p> <p>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?</p> <p>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?</p> <p>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?</p> <p>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>
(2) Construir o referencial teórico	
<p><i>A pesquisa explícita 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?</p> <p>Questão 5b: Quais abordagens teóricas fundamentam a pesquisa?</p>
(3) Planejar a estratégia de pesquisa	
<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?</p> <p>Questão 6b: Qual a estratégia metodológica específica?</p> <p><i>O artigo desvenda (a) e justifica (b) suas decisões de:</i></p> <p>Questão 7a,b: Objeto/contexto de estudo?</p> <p>Questão 8a,b: Amostragem?</p> <p>Questão 9a,b: Instrumentação?</p> <p>Questão 10a,b: Análise?</p> <p>Questão 11: Validação?</p>
(4) Oferecer uma solução ao problema.	

<i>Os resultados da pesquisa abrangem uma reflexão suficientemente desenvolvida de suas implicações práticas e/ou oportunidades de estudos futuros?</i>	Questão 12: Os resultados da pesquisa abrangem uma reflexão suficientemente desenvolvida de suas implicações práticas e/ou oportunidades de estudos futuros?
---	--

Quadro 02 - Título

Fonte: Autor

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.

4.5 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 abaixo a explicação coerente de Albuquerque e Bianchi (2005):

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, p.6).

5 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 será utilizado o método de coleta documental o qual passará por um estudo descritivo e exploratório. Nesse primeiro passo, 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 será criteriosamente analisado com base na pesquisa qualitativa e se desenvolverá em consequência uma análise quantitativa em termos de produção e apontamentos de temáticas em Gestão de Pessoas, entre outras possibilidades.

5.1 Da seleção dos periódicos

Para que a finalidade principal da pesquisa seja alcançada, que é a análise em dos artigos publicados em periódicos nacionais faz-se necessário analisar de acordo com o site da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) a classificação dos artigos, para que possamos selecionar a classificação ideal, isto é selecionar as classificações de peso para a área científica.

Foram selecionadas e analisadas criteriosamente todas as revistas que compõe a classificação A2, B1 ou B2.

Para isso as revistas que foram classificadas como Administração, foram selecionadas para análise. São elas:

Título	Estrato	Ano Base
Organizações & Sociedade (Impresso)	B2	2008
RAC Eletrônica	B1	2008
RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)	B1	2008
RAE (Impresso)	B1	2008
RAE Eletrônica (Online)	B1	2008
RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso)	B1	2008
RAUSP-e (São Paulo)	B2	2008
Revista de Administração Pública (Impresso)	A2	2008

Quadro 03 – Classificação revistas

Fonte: Capes, 2008

Após esta seleção a fim de sacramentar os dados obtidos 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 gráfico 1.

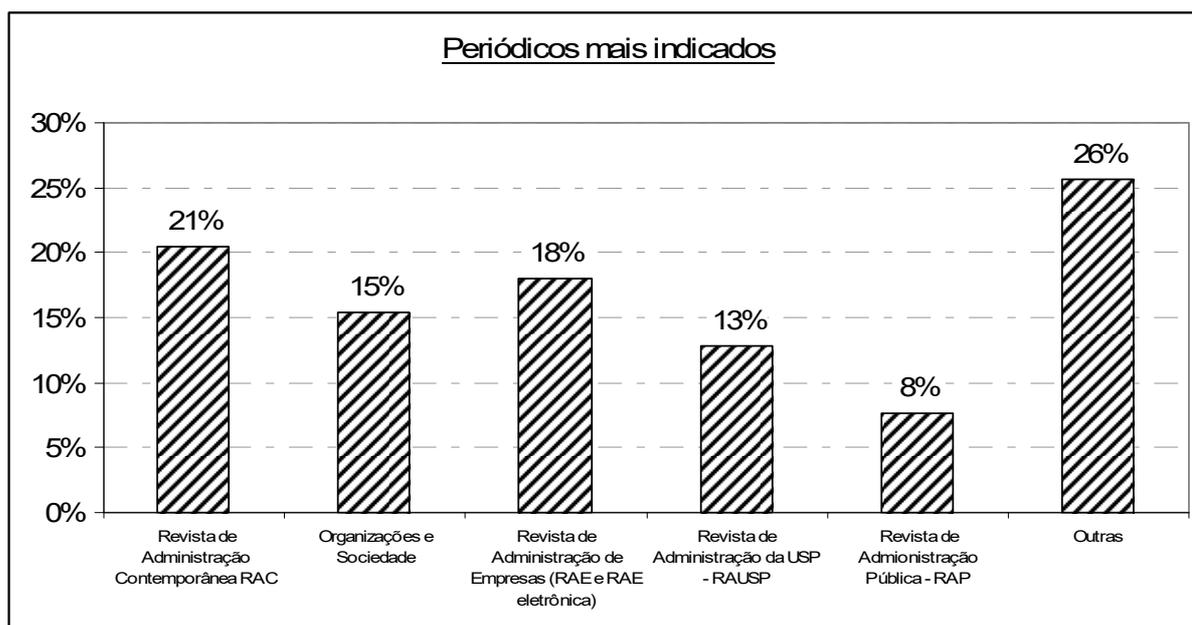


Gráfico 01 – Principais periódicos para submissão e publicação de artigos segundo os pesquisadores

Fonte: Autor

Contudo, podemos classificar os periódicos mais indicados, sendo: RAC, RAE, RAUSP e RAP, é possível verificar que esta pesquisa possui concordância plena com os principais periódicos segundo a CAPES (quadro 03)

Após estas análises os principais periódicos nacionais apontados foram selecionados e divididos entre dois pesquisadores, por isso esta dissertação tem o foco nos periódicos RAC, RAE, RAE eletrônica e RAP.

5.2 Da 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.

O conceito de Gestão de Pessoas utilizado para selecionar os artigos foi baseado nos critérios utilizados pelo Enanpad para classificar quanto a área de Gestão de pessoas, por isso utilizou-se a planilha abaixo para separarm os artigos relacionados a Gestão de Pessoas dos demais.

Diálogos entre Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, e Estudos Organizacionais	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.
Gestão de Carreiras	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.
Liderança	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.
Trabalho, Gestão e Subjetividade	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.

Políticas, Modelos e Práticas em Gestão de Pessoas	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.
Conhecimento, Aprendizagem e Competências	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 04 - Classificação de artigos da área de Gestão de Pessoas

Fonte: Anpad, 2008

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 pela mestranda e seu orientador para garantir a consistência na descrição do conteúdo dos dados para a análise.

Em suma, 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.

5.3 Da 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 construiremos gráficos e tabelas que dêem 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 tem caráter qualitativo, sendo classificada como exploratória, 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.

Para justificar este tipo de análise é importante citar Richardson (1999), segundo ele os estudos com base na metodologia qualitativa, podem explicitar a complexidade de um determinado problema, bem como analisar a interação de variáveis e compreender e classificar processos de um determinado grupo social.

Por isso o modelo escolhido foi qualitativo, por este ser apto a contemplar a complexidade do tema em questão, pois o objeto deste estudo vai além das fronteiras rigidamente delineadas pelos instrumentos quantitativos de coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987). A análise dos artigos deve ocorrer de forma que seja possível compreender os problemas e variáveis em torno do objetivo principal que é analisar a qualidade das publicações na área de Administração com foco na temática Gestão de Pessoas.

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 para identificar variáveis que não sejam conhecidas ou não estejam totalmente definidas (COOPER; SCHINDLER, 2003), por isso 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.

Assim, esta pesquisa é de caráter exploratório. Segundo Vergara (2005), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, por isso o estudo será predominantemente exploratório dentro de categorias pré-estabelecidas. A análise qualitativa proposta enquadra-se na estratégia analítica genérica de análise de conteúdo.

Numa terceira etapa a análise assume um caráter mais quantitativo, foram construídos gráficos e tabelas que dêem 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.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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) Formulação do problema:

- A grande maioria dos artigos, isto é 94% 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.

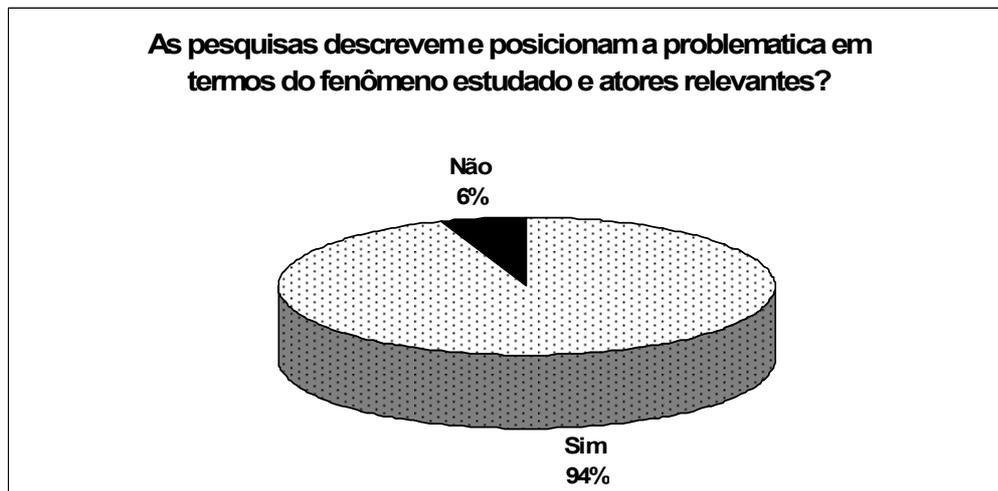


Gráfico 02 – Formulação de pesquisa
Fonte: Autor

Pontos observados:

- alguns autores contextualizam o caso estudado, mas não a problemática.
 - outros autores não deixam claro a problemática, e esta por sua vez não é devidamente contextualizada por referencial teórico.
- de maneira clara foi possível verificar também o objetivo de cada artigo.

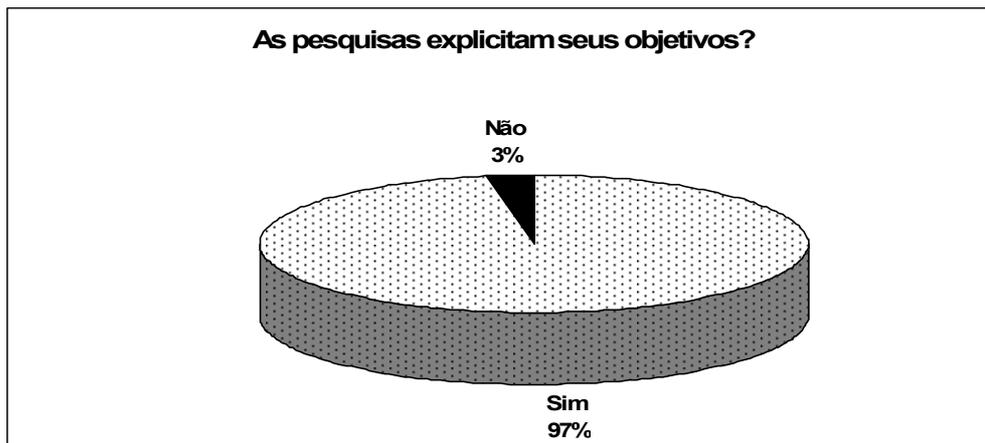


Gráfico 03 - Objetivo
Fonte: Autor

Ponto observado:

- a) alguns autores explicam os objetivos por fatos e percepções da sua própria vivência não atrelando ao viés acadêmico nem pesquisas.
foi possível verificar que nem todos os artigos que deixam claro o objetivo o justificam, isto é simplesmente o objetivo é exposto sem uma explicação do porque.

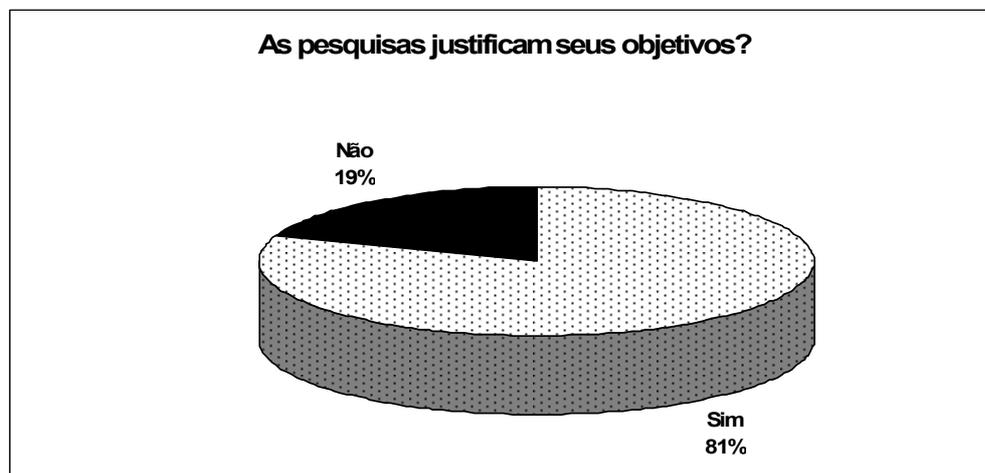


Gráfico 04 – Justificativa objetivo
Fonte: Autor

Ponto observado:

- a) em alguns artigos analisados a justificativa do objetivo é feita de forma superficial, uma linha muitas vezes.
- a tentativa de posicionar os leitores a respeito da problemática.

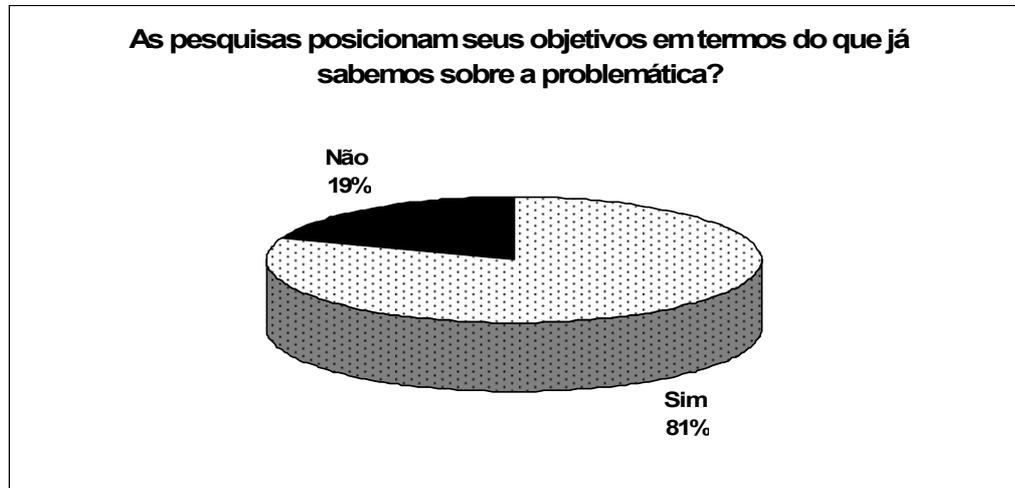


Gráfico 05 – Objetivos versus problemática
Fonte: Autor

Pontos observados:

- a) em alguns artigos analisados o objetivo não dialoga diretamente com a problemática;
- b) outros artigos posicionam os objetivos em relação a problemática de uma forma geral e superficial;
- c) há muitos artigos que relatam a problemática em termos práticos (do dia-a-dia), sem referências teóricas.

Referencial Teórico:

- a) a medida que a análise fica mais específica em termos acadêmicos, os artigos respondem menos. O referencial teórico não é encontrado em 44% dos artigos.

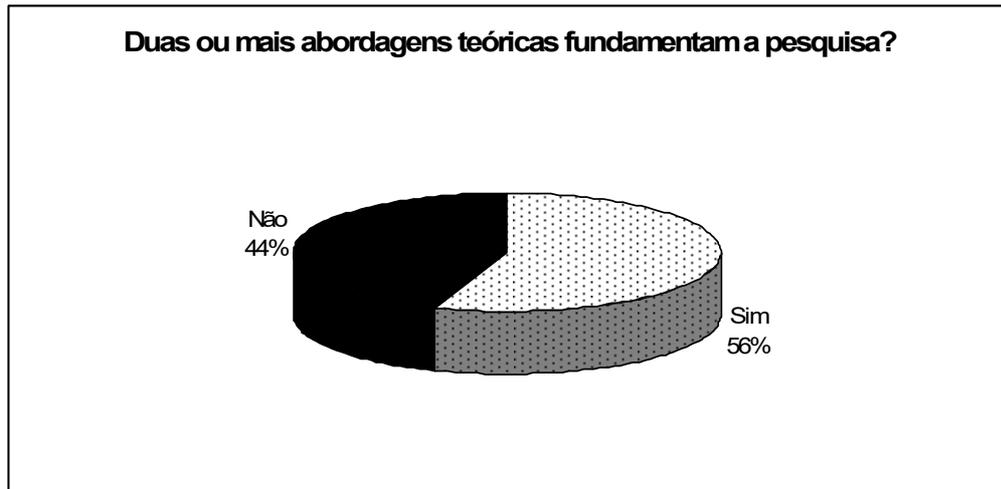


Gráfico 06 – Abordagens
Fonte: Autor

Pontos observados:

- a) em alguns artigos analisados o referencial teórico ocorre de maneira pouco conectada no contexto geral (como se fosse “colocado” no artigo para cumprir protocolo).
- b) muitos artigos exploram somente um referencial teórico.
as abordagens que os autores utilizaram foi de maioria TO e RBV.

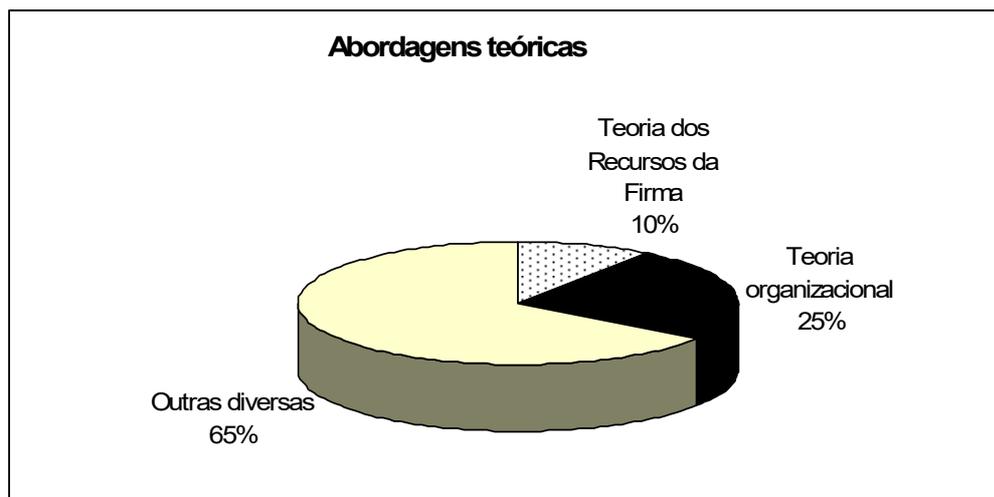


Gráfico 07 – Abordagens teóricas
Fonte: Autor

Estratégia de pesquisa do artigo:

- a) a grande maioria dos artigos trabalham com a pesquisa quali-quantitativa e exploratória descritiva.

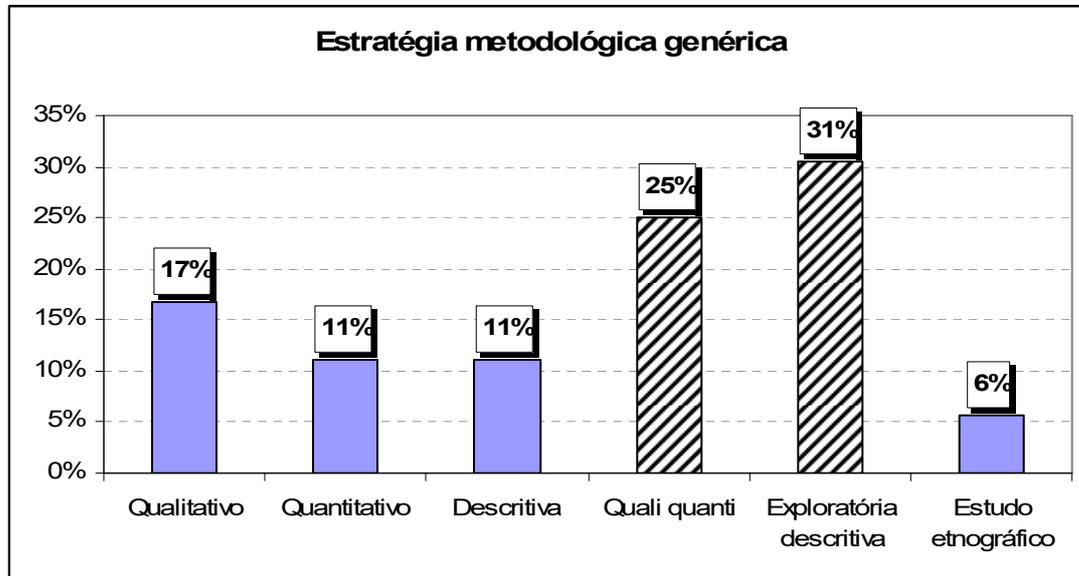


Gráfico 08 – Estratégia metodológica genérica
Fonte: Autor

Pontos observados:

- a) os artigos utilizam as estratégias metodológicas mais comuns.
- estudo de caso é a estratégia metodológica mais utilizada.

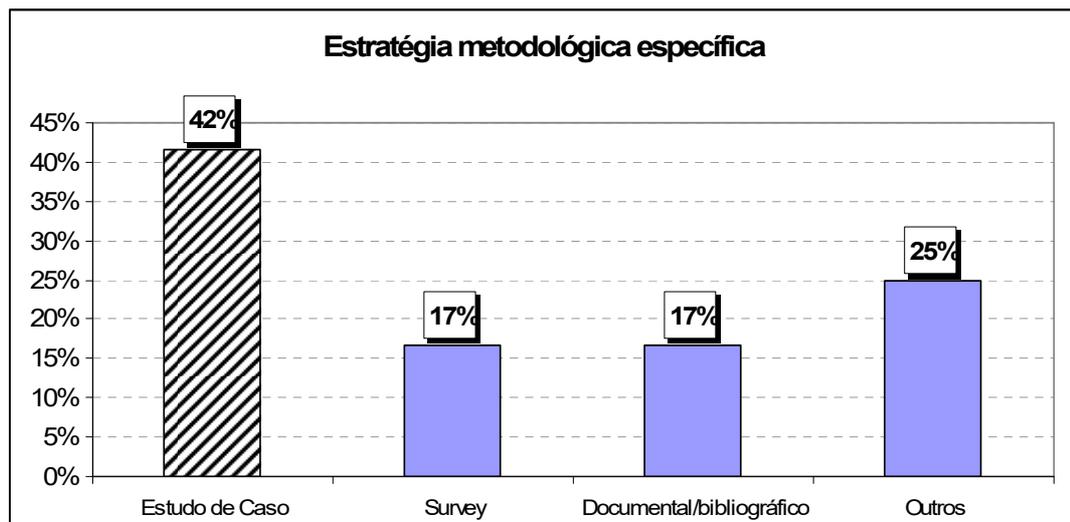


Gráfico 09 – Estratégia metodológica específica
Fonte: Autor

Pontos observados:

a) os artigos utilizam em sua maioria estudo de caso, pois são estudos realizados em empresas (públicas ou privadas).

- o artigo desvenda e justifica as decisões de:

Objeto de Estudo:

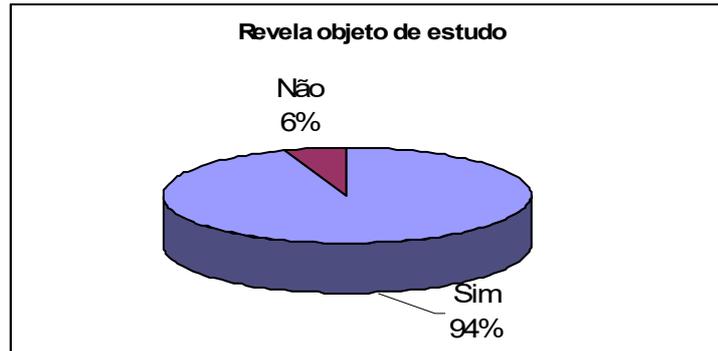


Gráfico 10 – Revelação do objeto de estudo
Fonte: Autor

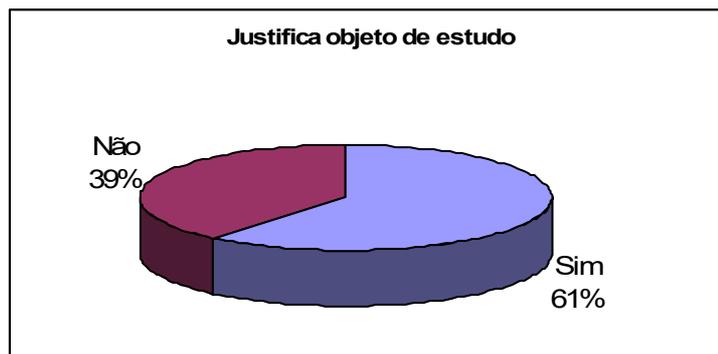


Gráfico 11 – Justificativa do objeto de estudo
Fonte: Autor

Amostragem:

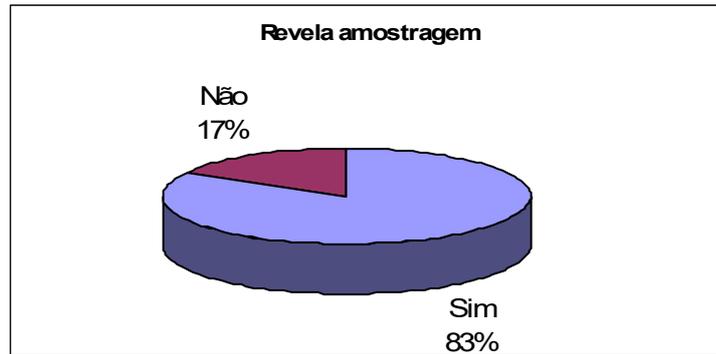


Gráfico 12 – Revelação amostragem
Fonte: Autor

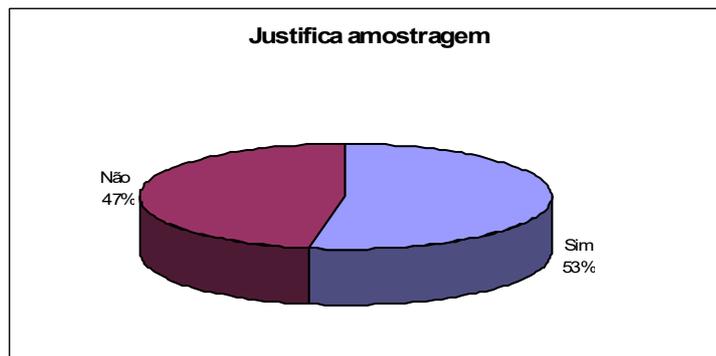


Gráfico 13 – Justificativa amostragem
Fonte: Autor

Instrumentação:

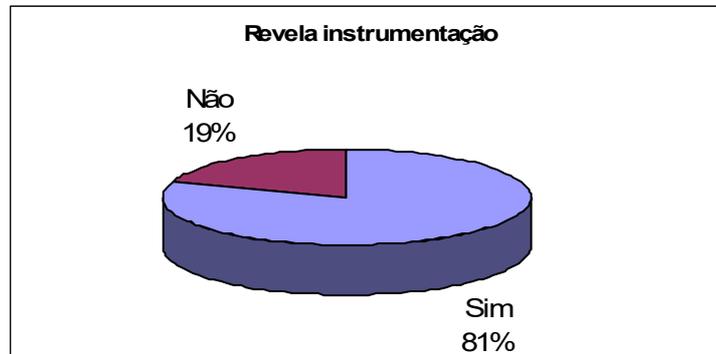


Gráfico 14 – Revelação da instrumentação
Fonte: Autor

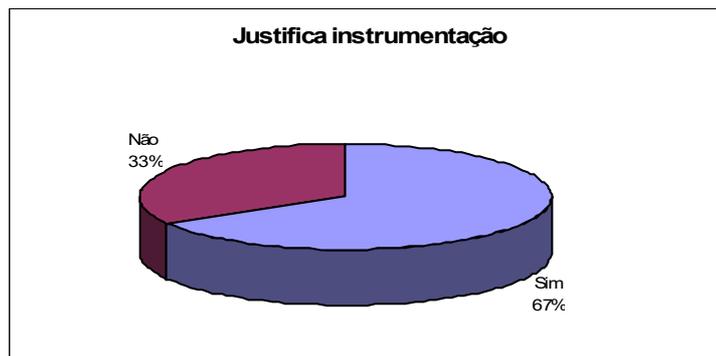


Gráfico 15 – Justificativa da instrumentação
Fonte: Autor

Análise:

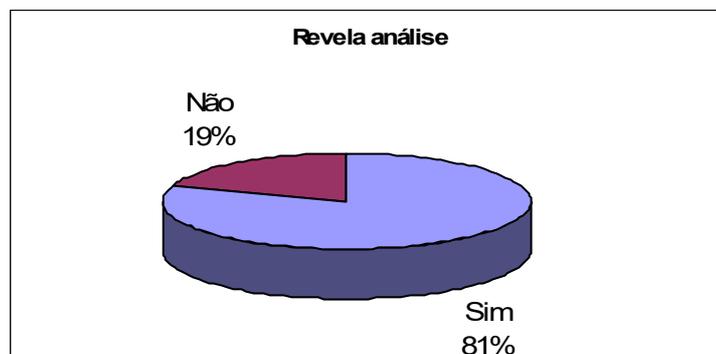


Gráfico 16 – Revelação da análise
Fonte: Autor

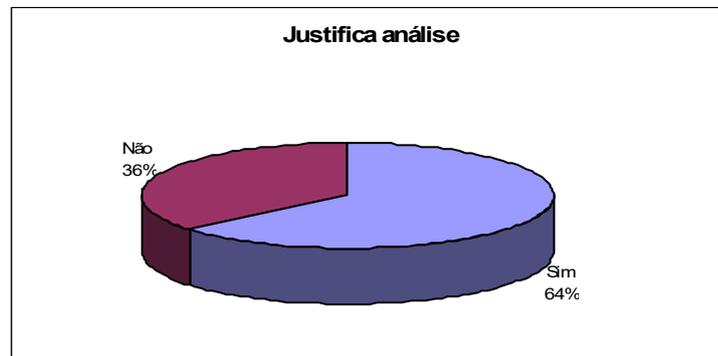


Gráfico 17 – Justificativa da análise
Fonte: Autor

Validação:

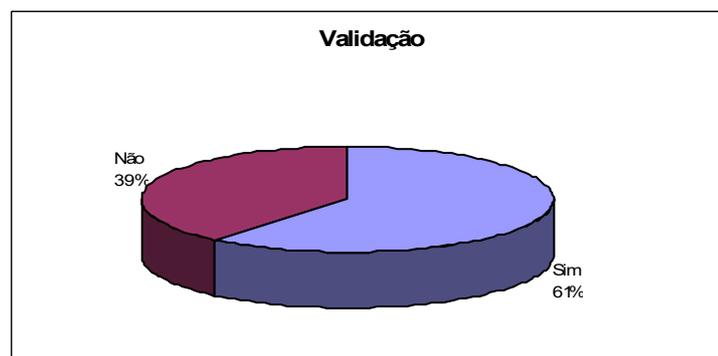


Gráfico 18 – Validação
Fonte: Autor

As decisões dos artigos no que diz respeito às estratégias da pesquisa são pontos que necessitamos como pesquisadores levar em consideração. Em sua grande maioria os artigos explicitam o objeto de estudo, a amostragem, a instrumentação, análise, porém não justificam de forma adequada ou nem mesmo justificam essa escolha.

Esta análise acima, apesar de simples mostra uma deficiência nos artigos de Gestão de Pessoas, em termos de estratégia de pesquisa.

- a) oferecer solução ao problema: Uma solução ao problema encontrado, poucos artigos mencionam, ou conseguem delinear.

42% dos artigos não exploram suas implicações práticas ou sugere oportunidades de estudos futuros.

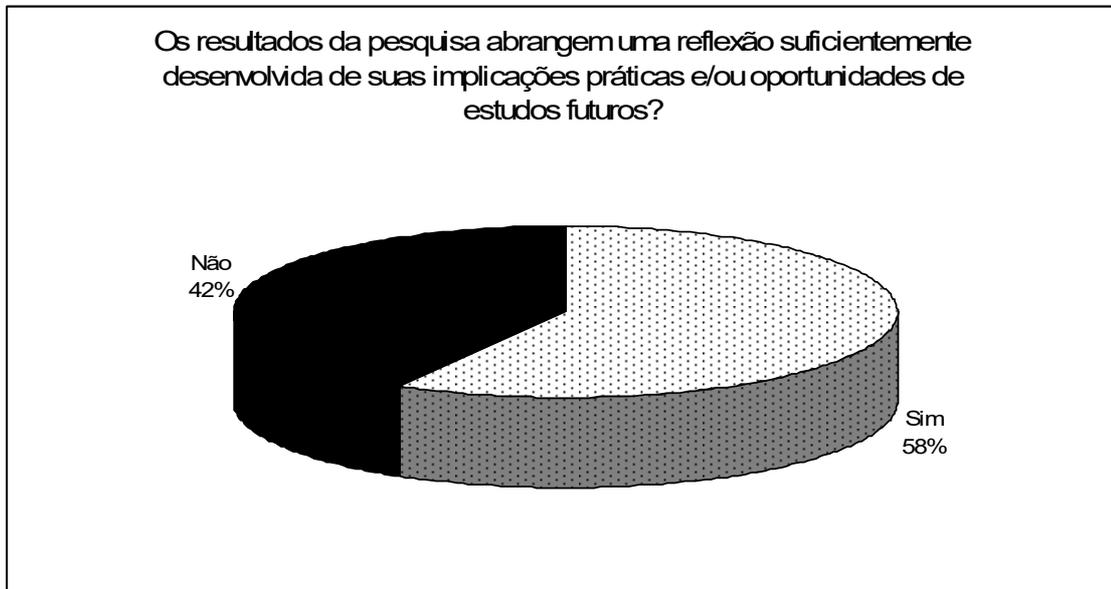


Gráfico 19 – Contribuição dos artigos
Fonte: Autor

Pontos observados:

- alguns artigos fazem menções ou críticas simples a questões pontuais do caso, sem transcender suas questões circunstanciais que o levaram a escrever o artigo;
- muitos citam “pesquisas futuras” de forma superficial, mencionado que estas pesquisas a serem realizadas contribuirão para o artigo escrito;
- a generalidade dos resultados limita reflexões suficientemente adequadas.

7 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA

A pesquisa apontou que as publicações em Gestão de Pessoas, necessitam de um viés acadêmico mais fortificado, isto é os princípios para um artigo bem elaborado não está sendo seguido por alguns autores.

É importante ressaltar neste cenário, o foco dos artigos voltados para a prática empresarial e não acadêmica, não contribuindo assim para desvendar novas teorias.

A busca pelo referencial teórico para embasamentos dos artigos devem ser melhoradas de maneira significativa.

8 CONCLUSÃO

O presente trabalho trouxe a investigação da produção acadêmica em Gestão de Pessoas, na qual foi abordada a contribuição e qualidade da pesquisa científica nesta área, após esta verificação precisamos de sérias reflexões a respeito do objetivo deste presente estudo.

Posso explicitar após estas análises que a produção em Gestão de Pessoas é pouco original e voltada para o mundo prático, as publicações são mais um “case” do que propriamente um artigo acadêmico.

É clara a falta de domínio dos pressupostos de métodos e técnicas de pesquisa, como mostrado nos gráficos de análises.

Quanto às análises dos artigos, foi possível encontrar análises pouco fundamentadas e interpretações sem respaldo teórico.

Instrumentos utilizados pelos pesquisadores são comuns para levantamento de dados de pesquisa, isto é, a inovação é algo pouco buscado.

Devemos nós como pesquisadores da área atentar-mos para a base epistemológica referente ao tipo de conhecimento produzido, preocupações metodológicas voltado para os procedimentos de estratégia de pesquisa, coleta, análise dos dados com as devidas justificativas, etc.

Pode-se observar que há pontos comuns entre os pesquisadores que já realizaram proposta semelhante ao presente trabalho, vide Quadro 1- Resumo das principais produções referente à análise de publicações no que tange a temática Gestão de pessoas.

Esses são pontos importantes e legítimos que devem ser discutidos com os pesquisadores da área de Gestão de Pessoas, a proposta é buscar a melhoria contínua e não criticar a produção que vem ocorrendo ao longo do tempo.

Diante deste quadro, precisamos melhorar as condições de produção do artigo científico em Gestão de Pessoas.

Assumir seriamente como tarefa coletiva o estabelecimento de critérios para avaliar de maneira assertiva os artigos produzidos na área. Mantendo sempre um debate constante sobre o tema, pela busca do rigor científico.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, G. L.; BIANCHI E. Alinhamento entre estratégias de negócio e de Gestão de Pessoas: um caso na indústria química brasileira. **Semead**, São Paulo, v.1, n.2, p 1 - 17, jun. 2005.

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 DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2., 2001, SP. **Anais...** São Paulo: PROGEP, 2001.

_____. **2ª Rodada da DELPHI RH 2010**. São Paulo: Editora, 2003.

ALLISON, G. T. **Essence of decision**: explain the Cuban missile crisis. Boston: Little, 1971.

ASHKANASY, Neal M. Publishing today is more difficult than ever. **Journal of Organizational Behavior**, USA, v.1, n.2, p.20, set. 2010.

BERTERO, C.O. Nota técnica: teoria da contingência estrutural. In: **CLEGG. Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTERO, C. O. Comentando. **Organizações e Sociedade**, Bahia, v.10, n.26, p.189-190, jun. 2003.

_____. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thompson. 2006. 135 p.

_____. Editorial. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 6, n.1, p.06, jun. 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=6&numero=1&Ano=2007>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

_____. et. al. Produção Científica em Administração de Empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.2, 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**, Bahia, v.10, n.26, p.185-187, nov. 2003a.

_____. Tréplica ao professor Bertero. **Organizações e Sociedade**, Bahia, v.10, n.27, p.179-180, nov. 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, jun. 2006.

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

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

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.

GEPHARDT, R. P. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, USA, v.47, n. 3, p.454-462, jun. 2004.

GIL, Antonio. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONDIM, S. A face oculta do parecerista: discussões éticas sobre o processo de avaliação de mérito de trabalhos científicos. **Organizações e Sociedade**, Bahia, v.11, n.31, p.195-199, ago. 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**, Bahia, v.12, n.33, p.173-178, nov. 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, p.12, jan./jun. 2009.

KRÜGER, H. Avaliação de trabalhos científicos. **Organizações e Sociedade**, Bahia, v.12, n.33, p.179-182, mar. 2005.

LADO, A.; BOYD, N. ; WRIGHT, P. A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. **Journal of Management**, USA. v. 18, n.1, p.77-91, Jul. 1992.

LIMA, ANA et al. Um estudo sobre a produção científica em Contabilidade: Uma abordagem nos congressos USP de iniciação científica em Contabilidade. In: **CONGRESSO USP**, 104., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et al. Produção acadêmica em administração pública: período 1983/88. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 13., 1989, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1989.

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

PENA, R. P. M. Comentando: "a face oculta do parecerista: discussões éticas sobre o processo de avaliação de mérito de trabalhos científicos". **Organizações e Sociedade**, Bahia, v.12, n.33, p.169-172, set. 2004.

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**, Bahia, v.12, n.34, p.169-173, jul. 2005.

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.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas; 1999.

RODRIGUES, S. B. Comentando: 'Quem responde pelo desempenho limitado da produção científica em administração no Brasil?' **Organizações e Sociedade**, Bahia, v.11, n.29, p.193-196, jul. 2004.

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

_____. Tréplica à Suzana Rodrigues. **Organizações e Sociedade**, Bahia, v.11, n.29, p.191-197, maio 2004.

RYNES, Sara 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, jun. 2006.

ROESCH, Sylvia M.; ANTUNES, Elaine D. D.; SILVA, Lisiane V. da. Tendências da Pesquisa em recursos Humanos e Organizações – uma análise das dissertações de mestrado. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 23., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio das Pedras: Anpad, 1997.

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.1-29.

THIRY-CHERQUES, H. R. Comentando: "A face oculta do parecerista: discussões éticas sobre o processo de avaliação de mérito de trabalhos científicos". **Organizações e Sociedade**, Bahia, v.12, n.32, p.181-182, set. 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, Flavio. Editorial. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 49, n.1, p.1, mar. 2009. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=49&numero=1&Ano=2009>>. Acesso em: 10 maio 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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 DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

WEICK, K. E. Organized improvisation: 20 years of organizing. **Communication Studies**, USA, v. 40, n. 4, p. 241-248, Aug. 1989.

WHITTINGTON, R.; JARZABKOWISHI, P; MAYER, M et al.. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, University of Oxford, v.12, n. 4, p. 306-409, dec. 2003.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and confusion. **EGOS Colloquium**, Slovenia, v., n., p.x-x, jul. 2004.

WILSON, D.; JARZABKOWISHI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.04, p. 11-20, set. 2004.

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