



DEPARTAMENTO... : ADMINISTRAÇÃO GERAL E RECURSOS HUMANOS (ADM)
CURSO..... : MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (CMAE)
DISCIPLINA..... : TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL
PROFESSOR..... : - MIGUEL P. CALDAS
PERÍODO..... : MANHÃ

SEMESTRE... : 2º/01

DICAS PARA O TRABALHO FINAL –Artigo Acadêmico

A seguir, procura-se passar uma rápida visão da natureza de artigo acadêmico que se colocou à turma como tarefa para o Trabalho Final da disciplina de Transformação Organizacional (Tr.O).

O que é um artigo acadêmico?

Essencialmente, um artigo acadêmico é um trabalho publicável em que seu autor visa – e consegue – fazer uma *contribuição* a um campo teórico já existente (como aquele compreendido pela disciplina de Tr.O.).

O que caracteriza um BOM artigo acadêmico?

Um bom trabalho acadêmico tem vários predicados. No entanto, em geral ele deve atender – ou ao menos não comprometer-se – em ao menos quatro quesitos¹:

1. É BEM BOLADO e TEM ALGO A DIZER

O primeiro requisito é que o artigo deve mostrar que o autor tem algo a dizer com o trabalho, e que fez boas ESCOLHAS ao tentar dizê-lo através de um paper. Se você tem algo a dizer, é um bom começo, mas é preciso que o leitor entenda o que é: se sua mensagem ficar “implícita”, escondida, não serve. É como uma piada: mesmo que seja engraçada, se tiver de ser explicada para ser entendida, não serve; e perde a graça. Escolhas críticas determinam se um paper é bem bolado: a escolha do tema, a escolha da indagação (a pergunta de pesquisa que o trabalho pretende responder) e a escolha da abordagem de pesquisa (como se pretende responder à pergunta). Revisores em geral também checam essas escolhas se perguntando sobre

¹ Adaptado de Bertero, C.O., Caldas, M. & Wood, T. (1999) “Produção Científica em Administração de Empresas: Provocações, insinuações e contribuições para um debate local.” *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 3(1), jan./abr., pg. 147-178, 1999.



coisas como a *pertinência* da pesquisa, a *durabilidade* do estudo ou o *nível em que é advocativo* (até que ponto a pesquisa advoga alguma coisa, se luta por aquilo que tem a dizer).

2. É BEM FEITO

Este segundo requisito é essencialmente TÉCNICO, e vai variar de forma e sentido conforme o tema e o tipo de trabalho. Essencialmente, fazer bem o trabalho significa o seguinte: Uma vez determinados o tema, a indagação e a abordagem da pesquisa, é preciso operacionalizá-la. Isto implica em (a) conceber um método apropriado e (b) efetivar com eficácia e qualidade a pesquisa planejada. Para avaliar o *método*, por exemplo, avaliadores julgam até que ponto o pesquisador construiu ou utilizou metodologia apropriada para responder a indagação feita. O critério de *modelagem*, analogamente, procura julgar o modelo conceitual da pesquisa. O critério de *rigor metodológico*, por outro lado, procura avaliar se o pesquisador incluiu no planejamento do estudo parâmetros de controle que buscassem verificar a validade dos resultados. Como um todo, os critérios de método avaliam até que ponto, dada a concepção do estudo, a pesquisa se propõe a *fazer as coisas certas*. Já critérios de *execução* usados por avaliadores abrangem os fatores que julgam se a pesquisa *fez certo o que deveria fazer*. Ou, em outras palavras, se o pesquisador realizou o que foi planejado com eficácia e qualidade. Isto inclui ao menos três elementos. O critério de *eficácia de execução*, primeiramente, procura avaliar se o pesquisador realizou efetivamente o que planejou fazer na modelagem, em toda a sua extensão. Já o critério de *atualidade/nível de informação* busca avaliar a atualização do pesquisador quanto ao tema e medir quão bem feita é a fundamentação teórica do estudo e quão relevantes são as referências utilizadas. E por fim, o critério de *qualidade da pesquisa* procura avaliar o nível geral de *qualidade* da pesquisa teórica e/ou empírica que o estudo propõe-se a realizar.

3. CONTRIBUI COM ALGO AO CAMPO

Este terceiro conjunto de critérios envolvem o produto da pesquisa: seus argumentos e o conteúdo final – no caso de pesquisa teórica – ou seus resultados – no caso de pesquisa empírica. Cabe aqui a maior parte do *julgamento de valor* da pesquisa. Na prática, avaliadores costumam usar até SEIS critérios para julgar este valor. Primeiro: o critério de *consistência/coerência* procura avaliar até que ponto a pesquisa consegue teorizar, argumentar e sustentar coerentemente o seu argumento principal. Em trabalhos teóricos ou conceituais esse critério está ligado à lógica da argumentação. Em trabalhos mais empíricos relaciona-se à ligação entre a teoria utilizada, ao método usado e à evidência coletada. Segundo: O critério de *originalidade e inovação* busca medir o nível de ineditismo do argumento, dos resultados ou das conclusões. Terceiro: o critério de *nível*



de surpresa busca medir até que ponto a pesquisa (ou seus resultados) é surpreendente, ou se redundante no óbvio, no intuitivo ou no esperado. Os critérios de *contribuição para o avanço do conhecimento* e de *utilidade para pesquisa futura*, mais aplicáveis à pesquisa de orientação científica, buscam avaliar o impacto do trabalho. Finalidade análoga tem o sexto critério, de *utilidade prática*, para pesquisas de orientação mais administrativista (ou “gerencialista”).

4. ESTÁ BEM ESCRITO

Nada mais triste do que um trabalho que tem algo a dizer, que é bem feito, e cujo produto adiciona algo ao campo, mas que ninguém consegue – ou aprecia – ler !! O conjunto de critérios que avaliadores usam para medir se um trabalho está bem escrito envolve ao menos cinco elementos. Primeiro, e realmente mais importante para muitos avaliadores, o critério de *linearidade*: seu paper deve ter, acima de tudo, início, meio e fim. Nada pior do que ler um texto que parece flutuar na lógica e no espaço, colecionando frases que não se ligam racionalmente. Ou um texto que vai e volta, deixando o leitor tonto e sem saber o que é que, afinal, o autor está querendo dizer. Segundo, o critério de *concisão* visa avaliar a capacidade do pesquisador de sintetizar argumentos, resultados e conclusões. Terceiro, o critério de *legibilidade* busca avaliar se a pesquisa é clara e inteligível, seja do ponto de vista formal (ortográfico e gramatical), seja no que tange a estilo. Quarto, o critério de *atratividade do texto* procura avaliar a capacidade do texto de prender a atenção do leitor. De fato, parece haver crescente consenso que mesmos textos acadêmicos não precisam ser enfadonhos. E por fim, o critério de *tamanho* busca avaliar a adequação do espaço utilizado com relação às características gerais do trabalho: em geral, isto se mede em termos de custo x benefício – o valor trazido pelo paper compensa cada página a mais que ele tomou ?

Preciso de algo mais específico sobre *como se avalia o valor da minha pesquisa: O que é, na prática, uma contribuição científica?*

A contribuição científica ocorre quando:

- ?? é proposta nova teoria, novos modelos, ou hipotetizadas relações, efeitos ou eventos, que possam melhor ajudar a entender, explicar ou prever fenômenos na prática
- ?? são mostrados os limites ou possíveis avanços de uma teoria ou modelo
- ?? é mostrada uma nova aplicação de teoria existente



?? é demonstrada a validade de uma teoria ou modelo que no campo é ainda discutida

?? é demonstrada a *invalidade* de uma teoria ou modelo amplamente aceitos

O que não é contribuição científica?

Existem muitas pessoas que escrevem textos com “cara” ou pretensão científica mas que de fato não trazem qualquer contribuição científica ou ao campo de conhecimento. Nesse sentido, **NÃO CONSTITUI CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA:**

- ?? uma simples revisão de literatura sobre um tema (que é em geral apenas uma PARTE ou um “prolegômeno” de um texto científico)
- ?? um compêndio de dados, sem qualquer sintetização que proponha ou que avance teoria
- ?? um trabalho que demonstre ou que reforce teoria amplamente aceita (ex: um trabalho que mostre que pessoas trabalham melhor quando estão motivadas, ou um texto que mostre que líderes carismáticos tendem a aglutinar pessoas, ou até coisas menos óbvias, porém bem consolidadas)
- ?? um relato de estória, evento, ou caso, que não estenda, demonstre, ou refute teoria ou conhecimento científico do campo teórico focado
- ?? um relatório executivo
- ?? uma apresentação no estilo “bullets”, executivo, que fez sucesso lá na empresa
- ?? um diagnóstico ou um relatório de consultoria, ou qualquer outro trabalho cujo escopo de validade seja restrito à organização tratada, e não proponha alguma generalização ou universalização de conceitos, ou seja, que não contribua com teoria ao campo

Quais os tipos de artigos científicos?

De forma geral, os artigos científicos se dividem em: (a) ensaios teóricos, quando o autor faz uma discussão ou proposição apenas *conceitual* (como quando se propõe, estende ou discute uma teoria ou modelo conceitual) sobre um dado tema; e (b) artigos empíricos, quando o autor faz levantamento de dados reais, em campo (pesquisas, levantamentos, surveys, casos etc.).

Uma das formas mais utilizadas de artigos empíricos são os *estudos de caso*. Um estudo de caso serve para duas coisas em sua essência: para confirmar uma teoria existente no campo científico ou para refutar uma teoria estabelecida nesse campo. Os artigos que apenas confirmam ou ilustram teorias ou conceitos/proposições derivados de teorias antigas e bem estabelecidas, não são muito bem vindos, pois “chovem no molhado”, não trazem uma contribuição. Por exemplo, é possível aplicar o modelo do Diamante de Porter para um estudo de caso, e este pode confirmar o modelo somente em algumas circunstâncias (quando o modelo pretende



ser universal), ou o caso pode mostrar que há aspectos que o modelo negligencia. Em ambas as situações, o artigo pode trazer uma *contribuição*.

Como se faz um artigo acadêmico?

Como deve se tratar de uma contribuição, espera-se que o autor conheça – e demonstre conhecer no artigo – a teoria existente à qual pretende dar uma contribuição ou que pretende questionar. Para isso é que serve a revisão teórica. Por exemplo, se pretendo fazer uma contribuição em estudos sobre poder nas organizações, devo antes saber – e na revisão teórica, devo sintetizar com clareza e capacidade de sistematização – o que autores nacionais e internacionais falaram sobre o assunto. Tendo isto em mente, devo situar qual será minha contribuição, estabelecendo uma PERGUNTA DE PESQUISA. Devo então mostrar como pretendo respondê-la, e então devo efetivamente desenvolvê-la. O como dependerá da pergunta de pesquisa, do nível de consolidação teórica no campo, e do tipo de trabalho (teórico, empírico etc.).

Quais as principais fontes de artigos em Teoria e Comportamento Organizacional ?

No Brasil: Anais do Enanpad, RAC, RAE, Organização e Sociedade, RAUSP e RAP

Internacionais: Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Organization Studies, Organization, Journal of Management Studies, Strategic Management Journal, Human Relations, Administrative Science Quarterly

Todos estão disponíveis na biblioteca da Escola

Às vezes tenho problemas em estruturar o meu paper, ou meus leitores criticam que ele não tem início, meio e fim: Qual a estrutura ideal de um artigo acadêmico?

Isto pode variar muito, e esta indicação não deve ser vista como “camisa de força”, mas uma boa estrutura pode ser:

- ?? Título: conciso, claro e “vendedor”. Deve ficar claro o que é o artigo lendo o título.
- ?? Abstract: resumo de no máximo 8 linhas que diga clara e concisamente do que se trata o trabalho, o que pretende fazer, o que obtém como resultado (tipo de um “trailer” do que virá), e porque ele traz uma contribuição ao campo.



- ?? Introdução – o autor situa seu problema e apresenta o que irá fazer
- ?? Revisão teórica – o autor apresenta a revisão sobre a teoria do tema que pretende trabalhar, que deve redundar no problema teórico, na pergunta de pesquisa, que justifica seu artigo
- ?? Metodologia – o autor mostra seus procedimentos de coletas de dados ou de análise teórica, e suas justificativas de usá-los
- ?? Desenvolvimento – o autor apresenta o “cerne” de sua mensagem, ou os resultados da sua pesquisa, e DISCUTE o que apresentou, tentando deixar aqui sua principal contribuição ao campo.
- ?? Conclusão – o autor resume o que fez, responde à questão de pesquisa estabelecida no início, sugere como futuros estudos podem estender ou melhor completar o que fez, e “vende o peixe” da contribuição que fez ao campo.
- ?? Referências – aqui o autor deve listar em ordem alfabética (do sobrenome do autor e depois de ano da publicação) a bibliografia consultada e efetivamente utilizada (aquela que citou ao longo do texto). Não listar o que não se citou no texto. Usar o padrão de citação sugerido pelo periódico ou congresso, ou na falta de um padrão, usar a ABNT.

Qual a estrutura ideal de um estudo de caso?

Isto também pode variar muito, mas uma boa estrutura para um estudo de caso pode ser:

- ?? Título: idem acima
- ?? Abstract: idem acima
- ?? Introdução – idem acima
- ?? Revisão teórica – idem acima
- ?? Apresentação do estudo de caso – o autor apresenta a organização tratada e seu contexto; mostra seus procedimentos de coletas de dados ou de análise teórica, e suas justificativas de usá-los; e o autor relata o caso propriamente dito, evitando maior análise enquanto está no relato
- ?? Análise do Caso – aqui o autor analisará o caso segundo a revisão teórica, utilizando técnicas de sumarização, comparação, sistematização dos dados, em essência buscando fazer uma DISCUSSÃO TEÓRICA que mostre no que o caso é diferente da teoria ou no que ele confirma/estende a teoria.
- ?? Conclusão – idem acima
- ?? Referências – idem acima

Que tipo de artigo acadêmico eu posso escrever como trabalho final?



Um artigo teórico ou um estudo de caso (ou de painel comparativo de casos). Pode ser derivado de alguma apresentação que você fez para a classe, ou pode ser ainda algo que derive de sua experiência ou pesquisa pessoal, ou até mesmo de uma “revisita” a um artigo feito para outra disciplina.

É no entanto essencial que o artigo seja feito:

- (a) Sobre qualquer dos temas diretamente tratados na disciplina de Transformação Organizacional com esta turma;
- (b) individualmente ou em dupla (sim, seu orientador pode ser co-autor);
- (c) nos padrões de tamanho, referência, etc. de artigos a serem submetidos ao ENANPAD ou à RAC, ou seja:

1. Formatação: Papel A-4 ou Carta; Margens: superior=3cm, inferior=2cm, esquerda=3cm e direita=2cm; editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior, utilizando caracteres Times New Roman tamanho 12 e espaçamento simples

2. O artigo não deverá exceder 15 páginas, incluindo quadros, tabelas, gráficos, ilustrações, notas e referências bibliográficas.

3. Enviar resumo (abstract) do texto em português, entre 10 e 15 linhas, em que constem objetivo, método, resultado e conclusões, bem como de três a cinco palavras-chaves, logo depois do título e dos nomes dos autores, e antes do início do artigo.

4. As referências a autor(es) devem ser citadas no corpo do texto com indicação do sobrenome, ano de publicação, e página (se for o caso). Não use *ibid.*, *op. cit.*, e *assemelhados*.

5. As referências bibliográficas completas do(s) autor(es) citados deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

6. Notas não devem ser colocadas no rodapé. Use-as o menos possível, numerando-as seqüencialmente no corpo do texto, e as apresente no final do artigo, antes das referências bibliográficas.