

**O QUE É UMA BOA REVISÃO DE ARTIGO EM ADMINISTRAÇÃO?**

**WHAT IS A GOOD PAPER REVIEW IN MANAGEMENT?**

**¿QUÉ ES UNA BUENA REVISIÓN DE ARTÍCULO EN ADMINISTRACIÓN?**

**Manuel Portugal Ferreira**

Doutor em Administração pela Universidade de Utah, EUA  
Professor de Estratégia no Departamento de Gestão da ESTG-IPLeiria e no PPGA da Universidade Nove de Julho (UNINOVE)  
Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612, Prédio C – 2º, CEP: 05001-100. São Paulo, SP, Brasil  
Telefone: (11) 3665-9349  
E-mail: manuel.portugal.ferreira@gmail.com

**Cláudia Frias Pinto**

Doutoranda em Administração de Empresas pela FGV/EAESP – Fundação Getúlio Vargas  
Endereço: Av. 9 de Julho, 2029 - Bela Vista, CEP: 01313-902. São Paulo, SP, Brasil  
Telefone: (11) 2985-9626  
E-mail: claudia.frias.pinto@gmail.com

**Ana Cláudia Belfort**

Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)  
Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612, Prédio C – 2º, CEP: 05001-100. São Paulo, SP, Brasil  
Telefone: (11) 3665-9349  
E-mail: belfortanaclaudia@gmail.com

**Agradecimentos**

Agradecemos o apoio do CNPq para esta pesquisa.

Artigo recebido em 24/02/2016. Revisado por pares em 05/04/2016. Reformulado em 08/07/2016. Recomendado para publicação em 18/07/2016, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 31/08/2016. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

A revisão por pareceristas de artigos submetidos a periódicos é um dos pilares fundacionais da publicação científica, sendo uma garantia de qualidade e de conhecimento certificado. O que é uma boa revisão tem sido pouco debatido, apesar da elevada taxa de rejeição dos artigos pelos periódicos. Neste ensaio conceitual propomos uma abordagem construtiva nas revisões de artigos, assente em uma perspectiva de desenvolvimento para melhorar os artigos submetidos. Contribuímos para o atual debate sobre a produção científica e a revisão pelos pares. As implicações estendem-se aos pesquisadores, programas de *stricto sensu* e editores de periódicos para melhor gerenciarem seu processo editorial.

**Palavras-chave:** Revisão de artigos; Revisão construtiva; Pareceristas; Publicação em Administração.

## ABSTRACT

The review by reviewers of the articles submitted to journals is one of the foundational pillars of scientific publication, and guarantee quality and providing a seal of certified knowledge. What is a good review has been scarcely debated, despite the high rejection rates by journals. In this conceptual essay we propose a constructive approach in reviewing based on a developmental perspective that seeks to actually improve the articles submitted. We contribute to the current debate on scientific production and peer review. There are implications for scholars, doctoral programs and journal editors to better manage the editorial process of their journals.

**Keywords:** Paper review; Constructive review; Reviewers; Publishing in management.

## RESUMEN

La revisión por revisores pares, de artículos sometidos a revistas científicas es uno de los pilares fundacionales de la publicación científica y garantiza la calidad y certifica el conocimiento. Qué es una buena revisión es una pregunta que ha sido poco debatida, a pesar del alto grado de rechazo de artículos por las revistas científicas. En este artículo conceptual proponemos un abordaje constructivo en revisiones de artículos, basado en una perspectiva de desarrollo para mejorar los artículos sometidos. Hemos contribuido para el debate actual sobre la producción científica y la revisión por pares. Las implicaciones se amplían para los investigadores, programas *stricto sensu* y editores de revistas científicas para mejor gestionar su proceso editorial.

**Palabras-clave:** Revisión de artículos; Revisión constructiva; Pares revisores; Publicación sobre Administración.

## 1 INTRODUÇÃO

Mais uma rejeição de um artigo e a releitura de um comentário editorial por Dave Lepak (2009), editor associado da *Academy of Management Review*, deram o mote e motivaram o título deste artigo. Em especial, para além dos tópicos focados por Lepak, a citação do artigo de Tsui e Hollenbeck, (2008, p.10) “*um não deve tomar como certo que cada revisor sabe exatamente o que constitui uma revisão eficaz*”<sup>1</sup> merece uma reflexão sobre o que é uma boa revisão de um artigo. Esta questão é tão mais premente quanto se intensifica a pressão para a publicação científica, e publicação de impacto, por mudanças nas regras da CAPES. Assim, neste artigo, que é realmente um ensaio conceitual, analisamos uma das tarefas fundamentais para o meio acadêmico: a revisão dos artigos submetidos a periódicos ou eventos por revisores. Nosso objetivo é estabelecer um conjunto de orientações que, sem pretenciosismos, designamos de boas práticas para uma boa revisão. Assim, contribuímos especialmente para que os jovens pesquisadores, estudantes de mestrado e doutorado tornem-se melhores revisores, mas pretendemos contribuir para que os periódicos façam melhor gerenciamento de seus processos editoriais (ver FERREIRA, 2013; FERREIRA; CANELA; PINTO, 2014).

Uma das normas fundacionais da publicação científica é a revisão dos artigos pelos pares, previamente à sua eventual publicação. A revisão pelos pares funciona como um selo de certificação, sinalizando que o trabalho foi escrutinado por colegas (*peers* ou pares), usualmente em sistema de *double blind review*, que avaliaram sua qualidade e contribuição. Um dos resultados possíveis da avaliação pelos pares é a rejeição dos artigos. Efetivamente, o artigo pode ser rejeitado pelo próprio editor, por uma diversidade de motivos (ver BYRNE, 2000; AHLSTROM, 2010), ou pelos revisores. A rejeição de um artigo é sempre um resultado indesejado, mas a realidade é que se tornou a norma. Por norma significa que é tão frequente que se torna *normal* (ver RYNES *et al.*, 2005; TSANG; FREY, 2007; SUGIMOTO *et al.*, 2013). A título ilustrativo, e embora nem sempre sejam expressamente divulgadas, as taxas de rejeição atingem extraordinários 94% no *Journal of International Business Studies*, 92 a 93% no *Academy of Management Journal*, 91% no *Organization Science*, e 80% no *Global Strategy Journal*. Nos periódicos brasileiros não é comum divulgarem-se as taxas de

---

<sup>1</sup> “*one should not take for granted that every reviewer knows exactly what constitutes an effective review*”.

rejeição, mas não é incomum serem superiores a 60%. Para o pesquisador, que dedica muitas horas de trabalho na concepção do estudo, na coleta e nas análises de dados, na redação e nas sucessivas revisões do texto, há um elemento profundamente desanimador nas rejeições.

Se a rejeição em si própria desanima, a fraca qualidade dos pareceres é frustrante. Um parecer de fraca qualidade gera ainda mais prejuízo, desmotiva, e levanta dúvidas sobre a própria legitimidade do processo. E o processo tem sido posto em causa com muita frequência (por exemplo, GARFUNKEL *et al.*, 1990; BEYER; CHANOVE; FOX, 1995; FREY, 2003; MILLER, 2006; TSANG; FREY, 2007; CASADEVALL; FANG, 2009), por castrar a criatividade dos autores (BEYER; CHANOVE; FOX, 1995; MILLER, 2006; TSANG; FREY, 2007), conseguir impor as preferências dos revisores (FREY, 2003; TSANG; FREY, 2007), assemelhar-se a uma forma de censura (CASADEVALL; FANG, 2009) e não ser completamente fiável (GARFUNKEL *et al.*, 1990). O autor de um artigo que avaliamos – na realidade todos revemos para eventos e periódicos – é um profissional, um pesquisador, um colega que dispensou esforço e tempo substancial na pesquisa e redação, pelo que há uma consideração inclusive ética de profissionalismo que os revisores necessitam pôr no trabalho de revisão de um artigo. Em outros casos, o autor pode ser um estudante de doutorado, ou um recém-doutorado, cujo aprendizado muito beneficiará um processo de revisão bem conduzido, e de uma boa revisão. Isto significa, como propomos neste artigo, uma revisão construtiva e profissional.

Uma boa revisão é aquela que propõe sugestões de melhoria, apresenta questionamentos substanciais sobre a contribuição teórica, aponta possíveis lacunas, e indica eventual literatura que seja desconhecida pelo autor. De modo geral, a boa revisão é a que trabalha com o autor para melhorar efetivamente o artigo. A forma como o pesquisador realiza suas revisões, o modo como comunica suas ponderações sobre os artigos que revisa e o seu papel (assim como o papel do Editor) no processo de revisão são essenciais para o aprimoramento das pesquisas e da ciência (GALVIN, 2014). Os revisores que seguem um tom colaborativo e construtivo nas suas avaliações contribuem com os autores no progresso de suas pesquisas e para o desenvolvimento da ciência.

## 2 A REVISÃO DE UM ARTIGO

Como pesquisadores envolvidos em pesquisa e em tentativas de publicação, todos já fomos convidados para avaliar artigos para eventos e para periódicos nacionais e internacionais. Na realidade, rever artigos toma uma parte substancial do tempo de um pesquisador, mas é um trabalho gratuito e institucionalmente pouco valorizado. Na prática, a avaliação de um artigo entra no Lattes como trabalho técnico, mas não vale qualquer ponto. Ainda que não seja valorizada no Lattes, há a consciência generalizada da importância de uma boa revisão e alguns periódicos e eventos, onde os Enanpad não são exceção, premiam o melhor revisor.

A revisão de um artigo é, portanto, um trabalho técnico, mas não há um normativo taxativo definido que os revisores sigam. Vários periódicos e associações disponibilizam um conjunto de orientações do que pedem que os revisores analisem, oferecendo, inclusive, orientação para o *tom* utilizado nos seus pareceres, mas seguir estas orientações é prerrogativa do revisor. Ou seja, não há realmente um *script* do que significa ser um bom revisor, nem uma “*to do list*” que os revisores utilizam. Na realidade, é aceite que há uma subjetividade inerente ao processo advinda de valores, história de vida, formação dos pesquisadores, etc. Pelo que possa fornecer indicativos do que seria uma boa revisão, entende-se que se trata, também, de um processo revestido de subjetividade<sup>i</sup>. Assim, na ausência de um normativo, é deixado a cada pesquisador que, no seu melhor bom senso, faça a avaliação mais adequada possível. Esta assunção, no entanto, é falha em múltiplas dimensões. Primeiro, porque nem sempre os Editores realmente selecionam os melhores revisores para cada artigo (não é fácil encontrar os melhores) (ver PINHO, 2005). Segundo, as perspectivas sobre o que é um bom artigo e sobre como fazer os pareceres varia com as disciplinas. Terceiro, nem sempre o revisor põe o seu melhor esforço nas revisões (GONDIM, 2004), em parte porque são pesquisadores sobrecarregados com artigos para avaliar, ou ter dificuldades em conciliar a avaliação com outros compromissos profissionais (GONDIM, 2004). Quarto, os revisores podem ter vieses alicerçados nas suas opiniões pessoais, preferências teóricas e erros de julgamento (SAN MIN, 2014). Quinto, há que ponderar as limitações de conhecimento sobre o assunto do artigo, tanto dos editores (TSANG; FREY, 2007) como dos revisores (ROTH, 2002). Sexto, os revisores, muitas vezes, ignoram prazos, colocando em risco o ritmo e produção do colega, assim como o caráter inédito do trabalho (GONDIM, 2004). Em suma, há inúmeros aspectos que enrijecem a engrenagem do processo

editorial e que contribuem para que a qualidade das revisões fique aquém do esperado pelos autores.

Igualmente importante é que a maioria dos programas de *stricto sensu* em Administração e, mais especialmente, os cursos de doutorado não capacitam os estudantes em como fazer boas avaliações de artigos. Um breve levantamento dos currículos de 38 cursos de doutorado em Administração no Brasil revelou que apenas a Universidade Nove de Julho tem uma disciplina formal obrigatória para ensinar a fazer uma avaliação de artigos científicos. Como, então, aprendem os futuros doutores e futuros revisores, a fazer revisões? Aparentemente, este é um processo de aprendizado na prática; ou seja, fazendo (TSANG;FREY, 2007). Portanto, a revisão de artigos é uma tarefa crucial, mas largamente deixada na discricionariedade de cada um dos agentes envolvidos.

Apesar da discricionariedade na revisão e de não dispormos de uma *checklist* formal do que avaliar, ou como, em um artigo, todos os pesquisadores conseguem elencar um conjunto de atributos do que é uma boa revisão desse documento. Em boa parte, porque todos já recebemos *boas* e *más* revisões. Neste cenário, algumas revistas vão estabelecendo roteiros para orientar seus revisores, mas comumente apenas orientam para questões relativamente genéricas. Carpenter (2009), por exemplo, referiu que uma boa revisão aponta as fraquezas do artigo, mas também indica um caminho para ultrapassar as fraquezas. Tsui e Hollenbeck (2008) sugeriram que uma boa revisão deve ser precisa, cuidadosa, construtiva e conter sugestões de como o trabalho pode ser melhorado. Lapek (2009) acrescentou que a boa revisão deve identificar se o artigo contém uma contribuição teórica, se explica os constructos adequadamente e se expõe os argumentos de forma clara e completa. Para informar os seus pareceristas, algumas associações disponibilizam um conjunto de orientações – por exemplo, para o *Academy of Management Journal* pode consultar os recursos em <http://aom.org/Publications/AMJ/AMJ-Reviewer-Resources.aspx>, e a editora Emerald disponibiliza suas orientações no seguinte endereço: <<http://www.emeraldgroupublishing.com/reviewers/index.htm>>.

É interessante notar, dada a relativa ausência de um normativo, que o processo de revisão pelos pares não é uma invenção recente. Na realidade, a origem da avaliação pelos pares remonta a meados do século dezessete, com cientistas franceses e ingleses, e talvez

mais notavelmente por impulso de Harry Oldenburg, então secretário da Real Academia das Ciências de Londres, que publicava um periódico com o título *Philosophical transactions of the organization* e, para evitar publicar trabalhos sem qualidade, começou a analisar os artigos que lhe eram submetidos e a solicitar a colegas auxílio na tarefa de dar uma opinião sobre se o trabalho valia a pena ser publicado, ou seja, o seu valor. A lógica do processo de revisão pelos pares mantém-se e tornou-se instituída. Mas foi já no século vinte, quando as agências de fomento inglesas começaram a exigir que os projetos submetidos fossem previamente avaliados, que se popularizou e generalizou o processo que designamos por revisão pelos pares. Atualmente, o progresso na carreira dos professores pesquisadores está ligado à sua capacidade de publicar artigos em periódicos sujeitos à avaliação pelos pares (*peer review*), pelo menos em certos países, como os Estados Unidos e Inglaterra, várias universidades europeias e, em algum grau, no Brasil, entre outros.

## 2.1 A REVISÃO É PARA REJEITAR?

Com alguma frequência damos por nós a debater mais o processo editorial (ver ELSON; BROUARD, 2012; FERREIRA, 2013) pelas rejeições do que pelas publicações. Desfaçamos o mito que os revisores apenas querem rejeitar. O objetivo dos periódicos não é rejeitar todos os artigos – mas não deixa de ser notável e, talvez, até questionável, que haja um elemento de prestígio nos periódicos com altos índices de rejeição – porque, na realidade, são os periódicos que precisam que os pesquisadores submetam artigos. Sem submissões não haveria periódicos. Mas os pesquisadores não podem boicotar as práticas dos periódicos – por exemplo, deixando de submeter artigos – porque o sistema institucionalizado requer que os pesquisadores publiquem para a sua própria avaliação e a avaliação dos programas que integram.

Os periódicos não querem rejeitar; o que querem, pelo menos em teoria, é publicar os artigos com maior ou melhor contribuição e que, por isso, venham a ter maior reconhecimento (uma das métricas do reconhecimento é o número de citações). A contribuição de um artigo pode se originar da relevância do estudo, das discussões sobre os resultados, das implicações teóricas e práticas, de novos pensamentos sobre como as teorias se aplicam, ou de condições fronteiras. De fato, como notam Judge *et al.* (2007), o artigo que apresenta uma contribuição original e de alta qualidade para a ciência tende a ser aceite

para publicação. A ausência de contribuição é, em contraponto, um dos principais critérios para a rejeição. Assim, uma das normas que se institui é que cumpre ao autor identificar a contribuição dos artigos logo na seção inicial de introdução. Mas, a contribuição, ou a falta dela, é uma das maiores dificuldades com as quais os revisores e editores se deparam (ver LEVY; GREWALL, 2000), um dos principais motivos de rejeição dos artigos, e mais notoriamente nos periódicos de estratos mais altos (FERREIRA; FALASTER, 2016).

O papel do revisor no processo editorial é o de aconselhar o editor dos periódicos sobre quais artigos têm contribuição, que são provocadores de novas ideias, que testam contradições existentes, que contrastam teorias, etc. Assim, se os revisores são um dos *gatekeepers* (BEDEIAN, 2003; MILLER, 2006; FERREIRA, 2013; HARZING; METZ, 2013), os editores são o primeiro deles, e é sobre os editores que recai a decisão final de aceitar, ou não, um artigo para publicação. Assim, o revisor precisa entender seu papel, compreendendo que o processo de revisão pelos pares não visa à rejeição, mas à melhoria dos artigos e, pelo menos em certa medida, o aprendizado dos autores. Esta função de aprendizado pode ser particularmente importante para formar os doutorandos e recém-doutores.

Em suma, um bom revisor não é aquele que rejeita todos os artigos, mas aquele que está disposto a trabalhar com os autores para trazer os trabalhos para um nível aceitável. Obviamente que esta contribuição dos revisores precisa ser feita dentro de um esforço exigível razoável – ou seja, identificando os artigos que poderão melhorar e, distinguindo-os, requererão tanta reformulação que uma resubmissão futura será, efetivamente, um novo trabalho. Em todo o caso, esta avaliação por revisores e suas sugestões não deixam, no entanto, de ser sujeitas a grande arbitrariedade e subjetividade, preferências próprias e disciplinares dos revisores. Minimizar esta arbitrariedade tornar-se-á, pelo menos previsivelmente, mais viável com a maturação da disciplina.

## 2.2 UMA REVISÃO CONSTRUTIVA

O revisor que se foca na rejeição vai buscar identificar todos os problemas do artigo. E, como não há artigos perfeitos, vai encontrar muitos e, assim, justificar sua rejeição. Mais difícil é conseguir separar os artigos que têm potencial dos que não têm, e identificar o elemento distintivo, no artigo, que pode dar uma excelente contribuição. Esta tarefa é bem



mais difícil, e ouvem-se, comumente, colegas afirmarem que sua função não é escrever o artigo, nem dizer ao autor o que eles precisam fazer, pois apenas avaliam aquilo que lhes é dado para avaliar. Certamente esta postura é legítima, mas viola um pressuposto básico da nossa proposta: a revisão pelos pares deve ser construtiva (MILLER, 2006; MACDONALD;KAM 2007, 2008) para bem da própria geração do conhecimento.

Então, o que é uma revisão construtiva? Ela deve buscar identificar *aquela* aspecto que pode fazer a diferença, seja a contribuição ou a novidade, o paradoxo ou simplesmente como um teste empírico questiona o conhecimento previamente estabelecido. Então, a avaliação construtiva não apenas avalia ou dá um parecer sobre algo que é apresentado, mas, antes, adota uma perspectiva colaborativa, como se o revisor ajudasse o autor (que desconhece, segundo as normas de *blind review*) a desenvolver a sua pesquisa. A diferença é abissal face ao estilo avaliativo – em que o revisor apenas avalia o que lhe é apresentado, apontando limitações, falhas, lacunas, erros, argumentações incompletas, falta de contribuição, métricas mal concebidas, metodologias mal desenvolvidas, resultados incompletos e discussões pobres. Pensamos, em especial, que há um extremo valor na visão construtiva para estudantes de *stricto sensu*, que facilmente serão desanimados por rejeições e pelo *tom* pouco ou nada construtivo dos pareceres e, assim, abandonarão a carreira, ou se contentarão com o ensino na graduação.

Uma revisão construtiva não significa fazer o trabalho pelo autor, nem tão pouco reescrever o artigo. Talvez a área de Administração, no Brasil, ainda esteja em fase de relativa juventude e, muitas vezes (talvez demasiadas vezes), as falhas nos artigos são tão severas ao nível mais básico da organização e redação que assumir uma postura construtiva implicaria ter de explicar os aspectos mais básicos do que é um artigo acadêmico, ou de regras simples de como escrever um texto. Mas o revisor construtivo é o que busca identificar qual o aspecto o autor pode revisar, de modo a melhorar o artigo ao nível de eventual publicação. Mesmo quando o artigo não seja publicado no periódico, terá, pelo menos, melhorado o suficiente e apontado áreas que podem ser melhoradas para que, em uma submissão a outro periódico, a probabilidade de ser aceito aumente.

Uma revisão construtiva importa esclarecer, não é um rol de elogios ao artigo, e é necessário que o revisor identifique as fraquezas e limitações no argumento, na teoria, no

método, *et cetera*. Mas, em uma perspectiva construtiva, é importante que o revisor apresente alternativas a considerar, para ultrapassar ou minimizar as fraquezas, identifique possíveis argumentos adicionais ou complementares que o autor possa considerar, ou debata sobre as assunções. Aceitar fazer uma avaliação deve ser, portanto, assumir como compromisso uma tarefa em que o revisor terá realmente trabalho. Pandy (1995), a este respeito, refere que o revisor precisa ser o advogado do autor, não apenas o acusador. Rousseau (1995) refere-se ao revisor como um mentor que não desempenha simplesmente a função de juiz ou de carrasco. O objetivo não é *matar* o artigo, mas trabalhar com o autor para melhorá-lo, no sentido da sua publicação futura.

### 2.3 IMPARCIALIDADE TEÓRICA, METODOLÓGICA E DE PERSPECTIVA

Um problema comumente citado pelos autores é referido como *ghost authorship* (ver BEDEIAN, 1996), em que os revisores buscam impor sua própria perspectiva. Isto ocorre quando os revisores ultrapassam o proporcionar uma orientação, ou ultrapassam o proporcionar sugestões de melhoria, e passam a ter uma influência pervasiva sobre o conteúdo do artigo. Se é certo que a versão final publicada de um artigo envolveu algum debate entre autor e revisores (e editor), o problema emerge quando os revisores exigem que o autor adote sua perspectiva, sua corrente teórica ou sua preferência metodológica na realização do artigo.

A revisão construtiva não impõe ideias, argumentos, teorias ou métodos. O que o revisor faz é debater com o autor sobre como melhorar a qualidade final do artigo, de modo a poder ser publicado. Há, no entanto, grande discricionariedade no que isto realmente significa, como se consegue notar quando, para o mesmo artigo, o autor recebe pareceres com sugestões substancialmente diferentes, e até contrárias. Estes casos, talvez até mais do que levantar dúvidas sobre a fiabilidade do processo de revisão pelos pares, são sinal da relativa imaturidade, ou juventude, do campo.

O revisor imparcial é capaz de observar os méritos em trabalhos que não adotam a direção que o revisor seguiria, se fosse ele o autor. Ou que não usam os seus métodos preferidos, todas as variáveis de controle, etc. Isto não significa, porém, que o revisor não possa levar o autor a considerar direções alternativas, ou a fortalecer os seus argumentos,

mas significa não impô-las como condição para a publicação. Se um autor apresenta um artigo com uma pesquisa bem concebida, metodologicamente correta, teoricamente sustentada, com uma contribuição, mesmo que desafie as convicções do revisor ou até uma abordagem estabelecida na disciplina, importa que o revisor avalie os méritos da proposta. E, embora seja certo que o autor pode sempre rebater e argumentar sobre as sugestões dos revisores, o fato é que os revisores têm bastante poder e há, pelo menos em grande parte, uma ideia instituída que para o artigo ser aceito é preciso incorporar todas as sugestões dos revisores. Saber usar o seu poder é, assim, uma habilidade de um bom revisor construtivo. A imparcialidade necessária significa, também, que há um elemento de negociação em cada submissão, que se desenrola entre o autor e o editor, e entre o autor e os revisores.

#### 2.4 COMPETÊNCIA

É uma expectativa razoável dos autores que, quando submetem seus artigos a um periódico, este seja analisado por revisores competentes. Ou seja, revisores que sejam autoridades – ou tenham *expertise* – suficiente para poder fazer uma revisão competente dos méritos, falhas, limitações e contribuição do artigo. Uma disfunção emerge quando o revisor não tem essa competência, e a qualidade da revisão provavelmente sairá prejudicada. O fato é que um revisor menos competente em dada área pode recomendar aceitar um artigo que tem falhas substanciais ou, em contraponto, rejeitar um artigo que tem valor para a comunidade.

O ensaio de Shugan (2007) sobre artigos que foram rejeitados de periódicos líderes, mas que, mais tarde, depois de publicados em outros periódicos, vieram a ter grande impacto sobre as respectivas disciplinas, é revelador de disfunções no processo de revisão dos artigos, inclusive a revisão pelos pares. Um dos casos mais notáveis talvez seja a rejeição do trabalho de Akerlof sobre *market for lemons*, que foi rejeitado de periódicos reputados, como a *American Economic Review*, *Journal of Political Economy* e *Review of Economic Studies*, por ter sido considerado trivial e que, mais tarde, renderia o prêmio Nobel. Outro caso que merece destaque refere-se ao artigo de Barney sobre visão baseada em recursos, que foi publicado em 1991 no *Journal of Management* após uma série de rejeições.

Uma das formas de garantir boas revisões é evitar o chamado *diebiasing* (ou viés dos avaliadores), pois artigos bons podem ser recusados em razão dos revisores terem algum tipo de viés, como referimos anteriormente. Um viés é, em essência, manifestado em uma avaliação tendenciosa do artigo, seja pela adoção de estratégias que confirmam maior agilidade ao processo de avaliação, pela tomada de decisões com base em informações tendenciosas ou parciais ou, ainda, pela adoção de uma postura mais crítica em relação aos artigos avaliados (ARKES, 1991).

Como nem sempre os revisores consideram suas avaliações tendenciosas, Sam Min (2014) fornece sugestões para minimizar a existência de decisões enviesadas. Os periódicos podem orientar seus revisores a justificarem sua avaliação, explicando os motivos que os levaram a aceitar/recusar o artigo. Os revisores podem ser incentivados pelos periódicos a adotarem sugestões alternativas para decidir sobre determinado artigo, por exemplo, identificando seus pontos fortes. Também é importante a realização de capacitações aos revisores, apresentando exemplos de revisões de qualidade, fornecendo comentários de outros revisores sobre o mesmo artigo, editoriais que tratam de revisões e outros materiais que podem ser encontrados em diversos periódicos.

## 2.5 PROPORCIONAR SUGESTÕES DE MELHORIA DE FORMA CLARA

Uma boa revisão não é, necessariamente, exaustiva de todo e qualquer detalhe. Não é uma enumeração de 10 páginas e 50 itens que indicam outras tantas falhas. Como reage o autor que recebe uma imensa listagem de aspectos a melhorar? Possivelmente, o primeiro será de desânimo perante tantas falhas, no que parecerá que fazer as alterações no artigo é uma tarefa impossível. Como revisores, estou certo que todos já nos deparamos com artigos para os quais poderíamos fazer estas listas intermináveis. Há, realmente, artigos que precisariam ser completamente repensados, reorganizados e reescritos. Nestes casos é bem possível que estejamos perante o trabalho de um estudante e é inimaginável o potencial do impacto positivo que uma revisão construtiva poderá ter. A questão, então, é: o que fazer? Sugerimos que pondere a abordagem de focar apenas as grandes direções de melhoria. Apontar a virtude do artigo e prosseguir com indicações precisas, mas amplas, de como reorganizar e sobre a necessidade de reescrever. Em interações seguintes (não esquecer que o processo editorial contempla potencialmente várias rondas) será possível

dar sugestões de melhorias mais pontuais. Portanto, a melhor e mais eficaz revisão construtiva não é aquela com listagem de todos os problemas do artigo, e o parecer não é o veículo para o revisor mostrar que é um *expert* no assunto, ou para mostrar que despendeu muito tempo a identificar cada detalhe.

Então, o ônus está, de fato, do lado do revisor, embora todos tenhamos recebido pareceres em que os revisores limitam-se genericamente a apontar falhas graves sem indicar porque são graves, ou até porque são falhas. Se um artigo tem falhas graves é importante que as identifique claramente, explicando o porquê; ou seja, as razões porque considera essas falhas como graves. E, genericamente, é importante que todas as sugestões de alterações sejam explicadas ao autor, de forma construtiva e em uma perspectiva de desenvolvimento do artigo.

Ser claro nas sugestões significa apontar explicitamente os principais motivos de o revisor recomendar aceitar, rejeitar ou solicitar modificações. Significa, também, apontar ideias concretas de alternativas a considerar, ou sugestões de como as fraquezas podem ser minimizadas. Eventualmente, boas revisões também envolvem orientações e potenciais contribuições que ajudem a melhorar a qualidade do artigo (ver SAM MIN, 2014). No entanto, oferecer sugestões claras e apontar uma direção viável é bem distinto de assumir o papel de autor, de reescrever o artigo.

## 2.6 O REVISOR (NÃO?) TEM SEMPRE RAZÃO

A regra que se transmite aos estudantes de mestrado e doutorado é que todas as sugestões dos revisores precisam ser incorporadas no artigo para conseguir ter o aceite. Esta é, na realidade, a prática que buscamos seguir porque, na generalidade das vezes, os revisores apontam aspectos relevantes. No entanto, a realidade é que nem sempre os revisores estão certos, e é possível rebater, pelo menos algumas das críticas e sugestões dos revisores. Nestes casos, obviamente que é preciso ter boa fundamentação, e cumpre aos autores explicar circunstanciadamente porque não seguem certa sugestão de alteração. O fato é que os autores provavelmente acumularam maior conhecimento sobre o tema que o revisor, pensaram bem a sua pesquisa e formularam a questão de investigação tendo em conta o interesse para o conhecimento, pensaram sobre a contribuição, estão familiarizados

com os dados e com a pesquisa existente sobre o tema. Os revisores, em contraponto, podem não ser especialistas na área e, sendo solicitados a avaliar o artigo, podem formular julgamentos que não estão certos.

Assim, no processo, um revisor construtivo é capaz de entender que o autor pode ser um *expert* na área, e pode não seguir sua recomendação de alteração de todos os pontos – desde que proporcione argumentação sólida, que rebata a necessidade de alterações. Ou seja, não é ofensivo que um autor possa preferir não fazer alguma alteração, se rebater conceitualmente essa necessidade. No fundo, significa que a interação entre autor e revisor pode ser melhor se for bidirecional, e se o revisor construtivo entender que nem sempre tem razão.

## 2.7 E QUAL O PAPEL DO EDITOR?

O Editor do periódico tem papel crucial no processo editorial, e é ele que, em última instância, realmente toma a decisão de aceitar ou rejeitar um artigo (FERREIRA, 2013; FERREIRA; CANELA; PINTO, 2014), seja na etapa inicial de *desk review* ou após receber os pareceres dos revisores. Assim, o papel do editor é, primeiro, o de garantir que sua avaliação inicial (*desk review*) é livre de vieses que levam a rejeitar artigos que não se conformam com seus interesses teóricos, ou que não tratam temas de seu interesse imediato. Segundo, o papel de assegurar que os revisores escolhidos para cada artigo são, efetivamente, os mais indicados. Nem sempre o pesquisador com o currículo mais longo ou de maior senioridade é o mais indicado. Uma abordagem metodológica distinta precisa ser considerada na seleção de qual o revisor mais adequado, bem como a corrente teórica seguida no artigo. Terceiro, assegurar uma gestão atempada do processo editorial, verificando os tempos de modo a que um artigo não fique *preso* no periódico por demasiado tempo (FERREIRA, 2013). Se o processo editorial demorar demasiado tempo, a originalidade do artigo e a atualidade dos dados usados podem ficar comprometidas.

Um papel que ainda é frequentemente descuidado pelos Editores é o de arbitragem. Em outras palavras, não é incomum que dois ou três revisores profiram pareceres substancialmente distintos. Na realidade, não é incomum que um revisor sugira rejeitar o artigo, outro recomende alterações profundas e um terceiro apenas pequenos ajustes, ou

até o aceite imediato para publicação. Cumpre ao Editor construtivo analisar os pareceres e auxiliar o autor com o que ele precisa realmente atender, ou seja, quais as alterações fundamentais e o que podem ser alterações secundárias no artigo. Muitos editores, porém, ainda se limitam a reencaminhar os pareceres recebidos, sem qualquer orientação aos autores e com uma decisão (rejeição, revisões necessárias ou aceitação) baseada na mera contagem de *votos* dos revisores.

O fato é que são os editores que rejeitam ou aceitam os artigos, não os revisores convidados, cujo parecer é apenas uma recomendação sem caráter obrigatório. Os Editores são, assim, os últimos responsáveis pelo resultado do artigo no processo editorial e, como tal, designados como os principais *gatekeepers* para a publicação.

### 3 NOTAS FINAIS

O principal objetivo neste artigo foi trazer para o debate, que esperamos mais alargado em fóruns, como os eventos da ANPAD, o papel do revisor e, em especial, a necessidade de os pesquisadores e periódicos terem maior atenção à qualidade das revisões. Sugerimos, nesta medida, que as revisões necessitam ser mais construtivas do que avaliativas ou persecutórias. Especificamente, tratamos a revisão dos artigos para entendermos o que é uma boa revisão e como precisamos atuar. Atualmente tem-se debatido muito as classificações dos periódicos e os critérios de avaliação de pesquisadores e programas. Mas, um elemento essencial é o caráter de uma etapa, ou tarefa, que impacta nas próprias carreiras dos pesquisadores: a revisão dos artigos submetidos a periódicos. Há, assim, uma implicação não apenas para os pesquisadores, que aceitam o ônus de avaliar artigos; também, para as direções dos cursos de doutorado, mais especialmente aos quais sugerimos a inclusão de disciplinas ou *workshops* para capacitar os estudantes em uma tarefa essencial, que desempenharão durante suas carreiras. A necessidade premente é de formar estes jovens pesquisadores em revisores mais efetivos, e que sigam uma racionalidade construtiva nas avaliações que fazem para periódicos e eventos.

Lapek (2009) refere-se à revisão de artigos como uma arte, mas a revisão tem muito de técnico e de comportamental. Como comportamental referimo-nos à atitude dos revisores em como encaram seu papel na avaliação dos artigos para que são convidados, e à

forma como interagem com os autores. De fato, propusemos a adoção de uma atitude construtiva na revisão de artigos, porque uma boa revisão não é aquela que discorre por muitas páginas, que apresenta inúmeras referências bibliográficas adicionais, que inclui todos os detalhes de vírgulas ausentes ou falhas de digitação. Dados os parâmetros atuais do que é exigido para publicação e, portanto, do que constitui boa ciência, os revisores construtivos são os que buscam ajudar o autor a moldar a contribuição ou, como refere Lapek (2009), a identificar a gema, e desenvolver o seu trabalho. Esta é uma atitude bem distinta da revisão para rejeição – aquela que busca listar as falhas que sustentarão a rejeição – que parece estar mais instalada.

Nosso propósito, aqui, não foi o de estabelecer as melhores práticas *per se* na revisão de um artigo. Na realidade, a melhor prática que poderíamos recomendar seria *faça como quer receber*. Isto significa atender a aspectos, como o tempo que demora a devolver o parecer, evitando atrasos; não aceitar rever artigos onde não tem competência específica; formular pareceres tom construtivo e polido, porque, como autor, não aprecia receber pareceres demasiado críticos e desagradáveis. No entanto, certamente há um elemento de manifesto para que os revisores assumam mais uma postura construtiva e de colaboração bidirecional com os autores, no sentido do desenvolvimento de competências para a publicação especificamente e, de forma mais ampla, para a própria realização e pesquisas com maior qualidade.

### 3.1 SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Este artigo é conceitual, não incluindo análises sobre o impacto que as revisões construtivas podem, efetivamente, ter na carreira dos pesquisadores, talvez mais especialmente os mais jovens e estudantes de doutorado, na qualidade das publicações e no progresso da ciência nacional com a adoção de uma perspectiva construtiva. Este domínio, de o que é uma boa revisão de um artigo, os comportamentos adotados pelos revisores, os benefícios de uma boa avaliação, entre outros, são aspectos que merecem mais investigação. Seria interessante, por exemplo, pesquisa futura sobre qual o impacto que revisões de alta qualidade têm para o campo científico, principalmente na área de Administração, que é o nosso foco. Este estudo conseguiria analisar *se*, efetivamente, e



como, as revisões construtivas são realmente geradoras de novos conhecimentos, fazendo a área progredir.

Nos últimos anos temos assistido a Editores que anunciam publicamente em editoriais as taxas de rejeição dos periódicos que lideram. Altas taxas de rejeição são apresentadas como se representassem métricas de sucesso, ou de qualidade dos periódicos. Apresentam, inclusive, taxas de *desk reject* – ou rejeição direta pelo Editor – começando a ficar instituído que altas taxas de rejeição sinalizam excelente gestão das submissões e rigor na avaliação. A realidade pode ser bem distinta, e pesquisa futura pode, e deve, analisar estas percepções e práticas de como o processo é realmente conduzido (ver a este respeito FERREIRA; FALASTER, 2016). É pouco provável que os Editores tenham uma extensão de conhecimento tão abrangente, que lhes permita efetiva análise da contribuição de todo o tipo de artigos submetidos. Assim, é possível que muitas das rejeições sumárias sejam pouco mais que evidência de um editor a desempenhar inadequadamente o seu papel.

Ter uma rejeição não é um drama e é parte do *jogo* da publicação. E, como se ensina nos programas doutorais norte-americanos, o pesquisador precisa desenvolver uma *thick skin*(pele grossa) para não desanimar com as rejeições. Para ser rejeitado, o artigo tem de ser antes submetido, e só submetendo é que poderá ter publicações. Mas, embora se tenha tornado *normal* a rejeição e, talvez, seja evidência da necessidade de aprimorar os artigos, nossa proposta, neste ensaio, é que é, também, possível atuar no sentido de criar uma lógica distinta da que se afigura estar atualmente estabelecida, quanto ao que significa ser um revisor e o que é uma boa revisão de um artigo. Dito de outra forma, mais do que aumentar as rejeições nos periódicos, será mais proveitoso se os revisores e editores trabalharem para começar a aumentar as ressubmissões, colaborando com os autores para melhorar a qualidade da ciência que é produzida no país. Para o progresso da área de Administração, talvez seja necessário haver um pouco mais de consenso sobre o que é um trabalho/artigo de valor, mas parece que um possível elemento motor do progresso científico será a colaboração entre os agentes (autores, revisores e editores), em um processo que seja fundeado em atitude mais construtiva e menos avaliativa.

## Notas

<sup>1</sup> Agradecemos ao revisor por esta observação.

## REFERÊNCIAS

AHLSTROM, D. Clearing the first hurdle as the Asia Pacific Journal of Management. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 27, n. 2, p. 171-177, 2010.

ARKES, H. Costs and benefits of judgment errors: Implications for debiasing. **Psychological Bulletin**, v. 110, n. 3, p. 486-498, 1991.

BEDEIAN, A. Improving the journal review process: The question of ghostwriting. **American Psychologist**, p. 1189, 1996.

BEDEIAN, A. The manuscript review process: The proper roles of authors, referees, and editors. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 331-338, 2003.

BYRNE, D. Common reasons for rejecting manuscripts at medical journals: A survey of editors and peer reviewers. **Science Editor**, v. 23, n. 2, p. 39-44, 2000.

CARPENTER, M. Editor's comments: Mentoring colleagues in the craft and spirit of peer review. **Academy of Management Review**, v. 34, p. 191-195, 2009.

CASADEVALL, A.; FANG, F. Is peer review censorship?. **Infection and immunity**, v.77, n. 4, p. 1273-1274, 2009.

ELSON, P.; BROUDARD, F. Advice for new authors on the submission of articles. **Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research**, v. 3, n. 1, p. 79-91, 2012.

FERREIRA, M. O processo editorial: Da submissão à rejeição (ou aceite). **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 3, p. 1-11, 2013.

FERREIRA, M.; FALASTER, C. Uma análise comparativa dos fatores de rejeição nos periódicos de diferentes estratos de Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n.4, p. 412-433, 2016.

FREY, B. Publishing as prostitution? Choosing between one's own ideas and academic success. **Public Choice**, v. 116, n. 1-2, p. 205-223, 2003.

GALVIN, P. The view from the 'other side of the desk'. **Journal of Management & Organization**, v. 20, n. 6, p. 711-714, 2014.

GARFUNKEL, J.; ULSHEN, M.; HAMRICK, H.; LAWSON, E. Problems identified by secondary review of accepted manuscripts. **JAMA**, v. 263, n. 10, p. 1369-1371, 1990.

GONDIM, S. A face oculta do parecerista: Discussões éticas sobre o processo de avaliação de mérito de trabalhos científicos. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 31, p. 195-199, 2004.

HARZING, A.; METZ, I. Practicing what we preach. **Management International Review**, v. 53, n. 2, p. 169-187, 2013.

JUDGE, T.; CABLE, D.; COLBERT, A.; RYNES, S. What causes a management article to be cited – article, author, or journal? **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 491–506, 2007.

- LEPEK, D. Editor's comments: What is good reviewing? **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 375-381, 2009.
- LEVY, M.;GREWALL, D. Publishing perspectives from the editors. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 3, p. 247-252, 2000.
- MACDONALD, S.;KAM, J. Ring a ring o' roses: quality journals and gamesmanship in management studies. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 4, p. 640-655, 2007.
- MACDONALD, S.;KAM, J. Quality journals and gamesmanship in management studies. **Management Research News**, v. 31, n. 8, p. 595-606, 2008.
- MILLER, C. Peer review in the organizational and management sciences: Prevalence and effects of reviewer hostility, bias, and dissensus. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 425-431, 2006.
- PINHO, J. Brevíssimo manual do editor: Considerações sobre submissão e avaliação de artigos, o papel dos pareceristas e do editor de revistas científicas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 34, p. 169-173, 2005.
- PONDY, L. The reviewer as defense attorney. In:CUMMINGS, L.;FROST, P. (Eds.), **Publishing in the organizational sciences**, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, p. 185-194.
- ROTH, W-M. Editorial power/authorial suffering. **Research in Science Education**, v. 32, p. 215-240, 2002.
- ROUSSEAU, D. Publishing from a reviewer's perspective. In:CUMMINGS, L.;FROST, P. (Eds.), **Publishing in the organizational sciences**, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, p. 151-163.
- RYNES, S.;HILLMAN, A.;IRELAND, R.;KIRKMAN, B.;LAW, K.;MILLER, C.;RAJAGOPALAN, N.;SHAPIRO, D. Everything you've always wanted to know about AMJ (but may have been afraid to ask). **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 732-737, 2005.
- SAM MIN, K. Reviewers are not perfect but could they try harder? **Journal of Business Research**, v. 67, p. 1967-1970, 2014.
- SUGIMOTO, C.;LARIVIÈRE, V.;NI, C.;CRONIN, B. Journal acceptance rates: A cross-disciplinary analysis of variability and relationships with journal measures. **Journal of Informetrics**, v. 7, n. 4, p. 897-906, 2013.
- TSANG, E.;FREY, B. The as-is journal review process: Let authors own their ideas. **Academy of Management Learning & Education**, v. 6, p. 128-136, 2007.
- TSUI, A.;HOLLENBECK, J. Successful authors and effective reviewers: Balancing supply and demand in the organizational sciences. **Organizational Research Methods**, v. 12, p. 1-17, 2008.