

PENTÁGONO DA QUALIDADE EM PESQUISAS: UMA ABORDAGEM PARA VÁRIOS CICLOS DA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

RESUMO

A escolha do **problema** desta pesquisa decorre da nossa percepção, numa base heurística, de que os artigos, em muitos casos, são rejeitados nos periódicos por causa de ausência de aplicação de conceitos básicos da estruturação de um projeto. A **relevância** da discussão se baseia nisso. A fragilidade não ocorre no momento da publicação, mas pode ter a sua origem na concepção do projeto e, como decorrência, também na fase de execução da pesquisa, elaboração do artigo e submissão aos veículos de comunicação, neste último, em muitos casos, tarde demais. Esta discussão contempla cinco elementos considerados essenciais para um projeto de pesquisa, denominados pentágono da qualidade, os quais podem ser utilizados ao longo de todo o ciclo de investigação, aperfeiçoando assim o trabalho. Esses elementos podem se afetar mutuamente, formando uma interação dinâmica nesta pesquisa teórico-metodológica. A ausência desta discussão na literatura define a **lacuna** que esta pesquisa se propõe a tratar, facilitando e aperfeiçoando o processo de planejamento e desenvolvimento da pesquisa nas várias fases, constituindo-se numa **inovação**. De certo modo, os periódicos utilizam os elementos do pentágono e estes são colocados como pontos de evidência de uma vitrine, mas não os apresentam como algo inter-relacionado. A **contribuição** deste artigo está na discussão de uma abordagem que aumenta o potencial de valorização das pesquisas, desde a estruturação do projeto, facilitando a vida dos autores, revisores, editores e orientadores. Como **impacto** do artigo, esperamos que influencie pesquisadores para que produzam pesquisas de maior qualidade intrínseca na área de negócios.

PALAVRAS-CHAVE: lacuna, relevância, contribuição, inovação, impacto, pentágono da qualidade, qualidade intrínseca.

1 INTRODUÇÃO

Um filme de ação mostrou um agente correndo atrás de um terrorista. Ele sempre chegava atrasado e isso era frustrante. Num certo momento o mentor do agente disse: *you precisa voltar para onde saiu e onde perdeu o rumo!* Acreditamos que isso possa estar acontecendo com alguns pesquisadores. A busca por elementos sofisticados e inovadores pode fazer parte do desenvolvimento do pesquisador, mas nessa corrida, muito material tem sido produzido e muitos esforços têm sido empreendidos em projetos inadequadamente planejados e de futuro incerto e, em vários casos, sem que tenha resultados para serem comemorados. Perder o rumo pode ser deixar de ter um direcionamento consistente para que a pesquisa e o artigo tenham a qualidade desejada em determinado campo. Todos nós pesquisadores, em algum momento da nossa trajetória acadêmica já vivenciamos isso.

Os aspectos constitutivos da qualidade da pesquisa científica tratados neste artigo teórico-metodológico (Corley & Gioia, 2011; Godoi et al., 2006) como o pentágono da qualidade, são: **lacuna, relevância, inovação, contribuição e impacto** (Frezatti, 2020). Tratam-se de elementos contextuais que estão ancorados no problema, na questão de pesquisa, no construto teórico e na abordagem metodológica escolhida.

Em algumas situações um problema que poderia ter uma oportunidade de **inovação** para o conhecimento da área no momento da concepção da pesquisa, perde um pouco de força no seu decorrer, sobretudo com o surgimento de novos artigos. Em outras, a identificação da **lacuna** de forma muito simplificada ou trivial (Alvesson & Sandberg, 2011) pode levar, num

momento futuro, à percepção de que ela simplesmente não existe ou não se justifica, comprometendo o potencial de **contribuição** (Alvesson & Sandberg, 2011) e **impacto** da pesquisa. Ou ainda, na trajetória para publicação de um artigo, surge a recomendação de alteração do foco do tratamento do problema em função da **relevância** (Nicolai & Seidl, 2010). Cada vez mais, nós autores temos sido cobrados sobre o **impacto** da pesquisa na sociedade e, principalmente na área de negócios, essa conversa demanda reflexão em profundidade e amplitude (Wickert et al., 2021; Costa et al., 2022). Os exemplos colocados como negativos podem perfeitamente ser encontrados com potencial favorável se o conjunto de elementos do pentágono for visto como um andaime que deve acompanhar a construção da pesquisa e da sua comunicação. E nesse contexto, é salutar compreender que oportunidades podem surgir e desaparecer durante esse percurso.

Mas quais seriam os obstáculos principais para que o conjunto de elementos não seja utilizado de maneira adequada? Em primeiro lugar, a delimitação de cada atributo que define a qualidade de uma pesquisa acadêmica, seus conceitos, fronteiras e interrelações não são claros e encontram-se dispersos em diversos agentes, tais como periódicos, agências de fomento, universidades etc. A aplicação propriamente dita do conjunto de elementos, pode parecer puramente estática quando pode ser dinâmica no sentido de aperfeiçoar a proposta da pesquisa, o que demanda reflexão prática para sua operacionalização.

Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa, entendida como teórico-metodológica, é trazer luz aos atributos de qualidade da pesquisa científica e explorá-los a partir de um Projeto de Pesquisa desenvolvido por participantes do grupo de pesquisa que assinam essa discussão. A pesquisa deve proporcionar argumentos para os pesquisadores estruturarem seus projetos e artigos; argumentos para si próprios e para terceiros, como avaliadores e leitores. Além de destacar e definir os atributos da qualidade com base em editoriais e artigos científicos da área de negócios, nós também discutimos suas interrelações, demonstrando que quando pelo menos um dos elementos do pentágono não é bem desenvolvido, o potencial dos demais elementos fatalmente é mitigado, o que por consequência reduz a qualidade intrínseca da pesquisa. Assim, a discussão acerca do pentágono da qualidade proporciona, uma visão articulada dos atributos que devem ser considerados no desenho e na execução da pesquisa na área de negócios.

2 QUADRO DE REFERÊNCIA E CONSTRUTO DA PESQUISA

A identificação e validação de conceitos necessários para caracterizar cada um dos cinco elementos, foram realizadas a partir de livros de metodologia que caracterizam os atributos de qualidade de uma pesquisa científica, de sites de periódicos nacionais e internacionais identificando os critérios de qualidade e política editorial, de artigos nacionais e internacionais que têm levantado discussão em torno da qualidade de projetos de pesquisa, de pesquisas científicas na área de negócios, de orientações de agências de fomento à pesquisa e ainda, com base em nossa experiência como pesquisadores.

A delimitação de um tema marca o início de um projeto de pesquisa (Boaventura, 2004). Uma vez definida a orientação temática da investigação, é necessário indicar um **problema** capaz de possibilitar o desdobramento de questões ou de hipóteses. A formulação de perguntas sobre o tema a ser abordado em uma pesquisa também é denominada problematização (Gil, 2010), ou seja, trata-se de uma espécie de apresentação de dilema envolvendo a linha temática investigada. O problema representa uma dificuldade que demanda investigação (Lakatos & Marconi, 2010); uma situação que instiga a realização de uma ou mais perguntas (Klein et al.,

2015). Ocorre que, a partir do problema, a utilidade dos cinco elementos do pentágono deve ser aplicada.

Ademais, faz-se necessário reconhecer que a área de ciências sociais aplicadas é caracterizada por (i) sua multidisciplinaridade; (ii) receber influência de outras áreas do conhecimento (sociologia, psicologia, direito, economia, etc); e (iii) transitar entre o meio acadêmico e prático (Corley & Gioia, 2011). Neste ponto, os autores versam sobre a complexidade em tratar da contribuição teórica para nossa área de conhecimento, e entendemos que essa reflexão pode ser estendida também para a definição de um problema de pesquisa e a compreensão e aplicação dos demais elementos do pentágono. O argumento, é de que a área de ciências sociais aplicadas, em específico, área de negócios envolve diferentes embasamentos e perspectivas teóricas, vozes e audiências que implicam ainda mais complexidade e potencial confusão quanto à interrelação entre estes elementos da pesquisa, reforçando a importância, iteração entre eles no sentido de alcançar a qualidade intrínseca da pesquisa.

2.1 Lacuna

A identificação da lacuna, ou pelo menos o reconhecimento dessa necessidade, tem representado uma preocupação frequente na pesquisa em contabilidade. Fato é que, muitos pesquisadores têm formalizado qual lacuna pretendem discutir e/ou desenvolver. Apesar da crescente indicação da lacuna pesquisada, seu reconhecimento não necessariamente significa que a ideia subjacente ao termo esteja devidamente consolidada dentre os pesquisadores de um campo de conhecimento. Pelo contrário, muito do que se tem publicado remete à ideia do agente que corre atrás do terrorista, mas sem sucesso, ou seja, a lacuna tem sido indicada nas pesquisas, mas o que se questiona é se, de fato, se trata de uma lacuna.

A identificação de uma ou mais lacunas figura como a forma dominante de construir questões de pesquisas (Sandberg & Alvesson, 2011). Assim, muitos pesquisadores procuram identificar elementos pouco explorados, ou ainda, inexplorados na literatura e utilizam esse argumento para indicação de que se trata de uma lacuna de pesquisa. Todavia, uma compreensão equivocada que parece ter se instaurado no campo de pesquisa em contabilidade é que a ausência de estudos em determinada área, setor, tema ou assemelhado remete obrigatoriamente a uma lacuna a ser pesquisada. Naturalmente, essa identificação exibe variação significativa – desde uma extensão incremental até a adição de elementos mais significativos (Sandberg & Alvesson, 2011). Resumindo, para identificar a lacuna temos que desenvolver uma pesquisa ampla e consistente no ambiente local e internacional.

A partir de uma revisão de artigos publicados, Sandberg e Alvesson (2011) constataram que, de forma geral, as lacunas de pesquisa têm sido desenvolvidas a partir (i) de uma confusão na literatura existente – há pesquisas sobre o assunto, mas as evidências são contraditórias e é essa contradição que alimenta a lacuna a ser pesquisada; (ii) da identificação de um tópico que não apresenta pesquisas de qualidade e que pode contemplar uma área pouco investigada, negligenciada ou ainda falta de suporte empírico e (iii) da identificação de uma nova aplicação em uma literatura já existente.

Os três tipos de fontes que promovem o desenvolvimento de pesquisas apontados por Sandberg e Alvesson (2011) indicam que a **lacuna de pesquisa** pode ser definida como falta de consenso do ponto de vista teórico ou da literatura, ou seja, trata-se de uma oportunidade identificada a partir da reunião de elementos cujo debate está em evolução ou ainda precisa ser iniciado. Dessa forma, para especificar a lacuna é fundamental esclarecer sobre quais fenômenos e contextos a literatura já se debruçou e, a partir disso, definir quais são os pontos

cegos existentes. Muito frequentemente a identificação do que já foi estudado é apresentada de forma superficial, o que dificulta o entendimento e consequente avaliação do potencial da lacuna e sua amplitude. Nessa linha, Paré *et al.* (2023) argumentam que a ideia de pontuar a lacuna em uma investigação é informar sobre áreas cujos entendimentos são incompletos, confusos ou contraditórios e sinalizar possibilidades de encaminhamentos. Contudo, destacam que, apesar da importância de identificar a lacuna em uma pesquisa, o fundamental é explicar por que devemos explorá-la (Paré *et al.*, 2023).

Nesse contexto, a importância de se discutir ideias ousadas, apoiando-se em abordagens menos convencionais como uma perspectiva para lidar com grandes problemas ainda não resolvidos (Colquitt & George, 2011) também pode representar um caminho promissor para exploração da lacuna. Isso porque, a visão dos autores adiciona a dimensão empírica à discussão sobre lacuna, ou seja, admite-se que o campo, a exemplo da atividade econômica e empresarial, também é potencialmente relevante para nutrir a realização de investigações na área de contabilidade. Logo, a lacuna de pesquisa contempla falta de consenso dos pontos de vista teórico ou da literatura, e empírico.

Outro aspecto importante nesse processo de identificação de oportunidades de pesquisa diz respeito à estrutura de relacionamento dos pesquisadores. Burt (2004) argumenta que em uma dada estrutura social, as pessoas que ficam próximas a “buracos” são mais propensas a terem boas ideias, ou seja, comportamentos e opiniões são mais homogêneos dentro do que entre grupos. Significa que pessoas que transitam entre grupos têm mais familiaridade com a lógica de pensar e se comportar de formas alternativas, o que amplia suas opções para selecionar e sintetizar ideias. Assim, são as lacunas estruturais que habilitam a seleção e a síntese de ideias boas. O status de “boa” terá um significado específico a partir de dados empíricos, mas de forma geral, uma ideia é boa quando as pessoas a valorizam e a elogiam (Burt, 2004).

Algumas lacunas explicitadas nos artigos são indicadas como razões relevantes de rejeições por parte dos editores de periódicos (Falaster *et al.*, 2016), seja por serem caracterizadas superficialmente e sem profundidade, ou mesmo por focarem numa lacuna de pesquisa que não se justifica, isto é não proporciona avanços ao campo estudado. Por exemplo, a definição de uma lacuna do ponto de vista empírico (e.g., empresas brasileiras) deve ser sustentada às particularidades desse contexto, e especialmente, em que medida este poderia suscitar novos conhecimentos para a literatura existente.

Dessa forma, a lacuna decorre do problema de pesquisa que foi definido, e está envolta em processo que se solidifica a partir de: (i) identificação dos termos-chaves associados ao problema, (ii) revisão da literatura orientada por estes termos, buscando-se reunir publicações relevantes para identificar inconsistências, falta de qualidade entre outros, (iii) exploração dos estudos que subsidiaram as publicações relevantes identificadas no item ii, e (iv) identificação de questões relacionadas ao problema definido e não abordadas pela literatura revisitada. Dessa forma, a identificação e, igualmente importante, o processo de comunicação da lacuna de pesquisa demanda uma revisão de literatura de modo crítico e seletivo, no sentido de abarcar literatura relevante para cobrir o tópico estudado, além de ser contínua, considerando que o campo de pesquisa não é inerte e avança ao longo do tempo. Nesse sentido, nem todo tipo de revisão de literatura cobre a demanda da lacuna.

ESSÊNCIA: lacuna é algo que não se sabe ou não é completamente compreendido sobre o fenômeno, que não consta da literatura disponível da área, no país e no exterior.

2.2 Relevância

A **relevância** é algo que deve estar presente na definição do problema, mas pode ser afetada pela lacuna de pesquisa e condicionada ao público-alvo que a pesquisa pretende atender ao proporcionar novos conhecimentos. Isso pode acontecer pela ampliação do escopo do tratamento do problema como intensidade de uso de algo já conhecido, mas que se quer investigar em um contexto específico. As discussões abaixo refletem alguns pilares da relevância na pesquisa de negócios: conceitos, usuários e amplitude.

Embora a relevância seja uma exigência de grande parte dos *journals* da área de negócios, sua definição não é trivial, pois possui significados distintos e contraditórios em diferentes contextos (Nicolai & Seidl, 2010). O Dicionário de Oxford (n.d.) apresenta uma definição genérica para relevância, considerando como o “*fato de ser valioso e útil para as pessoas em suas vidas e no trabalho*” bem “*como algo que está intimamente ligado ao assunto ou situação em questão*”.

Essa definição genérica pode ser atribuída à relevância da pesquisa, mas é necessário refletir sobre aspectos como: o que é valioso e útil para diferentes usuários de pesquisas? A relevância precisa ser localizada: para quem e em que contexto ou momento? De encontro com essa discussão, Nicolai e Seidl (2010, p. 1278) ponderam que “*quanto mais percebemos que 'relevância' é um problema com muitas facetas e, como tal, intimamente relacionado à dinâmica social da ciência, mais se torna aparente que as soluções não são tão óbvias como muitas contribuições para o debate da relevância parecem implicar.*”

Muitos estudos sobre relevância da pesquisa científica em negócios se baseiam no entendimento dos gestores das organizações. Nesse sentido, refletem em que medida a pesquisa permite gerar *insights* que sejam úteis aos profissionais (Vermeulen, 2007). McGahan (2007) propõe cinco formas de traduzir a relevância das pesquisas para os profissionais: (1) *insights* contraintuitivos em relação aos paradigmas predominantes, (2) transformação das práticas de negócios, (3) práticas que violam princípios de gestão, (4) situações únicas beneficiadas por um olhar conceitual, e (5) problemas ou fenômenos que permitem novas perspectivas de pesquisa e prática.

Nicolai e Seidl (2010) propõem uma taxonomia das formas de relevância: conceitual, instrumental e legitimadora. A relevância conceitual revela a medida em que o conhecimento científico modifica a compreensão dos gestores sobre as situações de decisão abrangendo novos conceitos e metáforas comunicados aos profissionais (construtos linguísticos), a descoberta de alternativas de decisão e de relações que merecem ser compreendidas no contexto de um problema. As formas da relevância, propostas por McGahan (2007) estão alinhadas com a perspectiva da relevância conceitual sugerida na taxonomia de Nicolai e Seidl (2010). A relevância instrumental consiste no fato de que o conhecimento científico pode influenciar decisões específicas considerando esquemas que permitem a visualização sistemática de situações (modelos, gráficos), orientações quanto a decisões a serem tomadas e a realização das previsões futuras, em outras palavras, reflete o nível de aplicabilidade da pesquisa científica no contexto prático. Já a relevância legitimadora reflete a perspectiva de que o conhecimento pode ser usado para legitimar ou impor uma ação no contexto prático, considerando que os achados estão atrelados ao prestígio do pesquisador e de sua instituição de ensino (Nicolai & Seidl, 2010). Corley e Gioia (2011) ressaltam que as pesquisas devem abordar de forma direta ou indireta um problema relacionado à prática, no entanto ponderam que não se deve confundir utilidade prática com utilidade pragmática, no sentido de instrumentalização (Corley & Gioia, 2011).

Apesar de diversos autores defenderem que estudos na área de negócios devem ser relevantes para os profissionais, há outros autores que discutem a relevância de uma forma mais

ampla, considerando o usuário da pesquisa. Nesse sentido, Palmer et al. (2009) ponderam que o significado de relevância deveria levar em consideração a quem a pesquisa é direcionada. Daft e Lewin (2008) propõem dois tipos de relevância: acadêmica e prática, atendendo diferentes grupos ou sub-comunidades. Portanto, a pesquisa pode ser relevante para gerar conhecimento e reflexões para outros pesquisadores e acadêmicos ou ser relevante para tratar problemas e promover práticas para as organizações. Os autores concluem que apesar de haver anseios relacionados ao valor prático da pesquisa para gestores (como usuários finais), pesquisadores não deveriam se preocupar exclusivamente com relevância prática imediata da pesquisa (Daft & Lewin, 2008). Wickert et al. (2021) expandem a perspectiva dos usuários da pesquisa, incorporando acadêmicos, profissionais, sociedade, educadores, reguladores e políticos. O pesquisador deve considerar que sua pesquisa pode ser relevante para um ou alguns desses usuários.

Além da discussão relacionada ao que se pode perceber como relevante sob a ótica da pesquisa, é importante considerar dimensões como tamanho/amplitude ou urgência, tornando o conceito mais concreto. A definição de Oxford associa a relevância a quão útil um problema ou achado é para um grande número de pessoas e organizações. Essa reflexão pode ser aplicada à taxonomia de relevância conceitual, instrumental e legitimadora de Nicolai e Seidl (2010). A grandeza da relevância varia conforme o contexto, usuário e tempo.

Em suma, para este estudo, consideramos a relevância na dimensão *lato sensu*, abrangendo a percepção de que um problema ou achado é valioso e útil para pessoas e organizações (gestores e acadêmicos), dimensionada em termos conceituais (aprendizado, reflexão, crítica, insights) e instrumentais (ferramenta, aplicação, solução).

ESSÊNCIA: relevância é o grau de importância (valor e utilidade) que a pesquisa proporciona para a comunidade.

2.3 Inovação

A inovação é a introdução, bem-sucedida, de uma ideia, prática ou objeto, percebido como novo, em um determinado sistema social. Pode ter existido anteriormente em outra forma ou em outro cenário, mas, desde que a ideia seja percebida como nova no grupo ou no local, pode caracterizar-se como inovadora (Rogers, 2003).

Como justificativa para inovar, Miles et al. (2011) encontraram três razões principais: por razões teóricas, por razões morais ou éticas e por razões práticas. Razões morais ou éticas para inovações estão relacionadas ao desejo de ampliar a compreensão dos aspectos emocionais de um tópico a fim de apresentar uma imagem holística ou a questões de empoderamento e participação justa aos participantes, aumentando a colaboração ou reduzindo o risco de danos. As razões práticas decorrem de incentivos e tensões na solução de problemas que proporcionem algum tipo de benefício direto ou não, econômico ou de outra ordem.

Para Rothwell e Gardiner (1985), a inovação não é representada somente por um grande avanço (uma inovação radical), podendo ocorrer de forma modesta e em pequena escala, como uma inovação incremental. Em outras palavras, no lugar de existir ou não inovação, o mais provável é existir esforço de convencimento para indicar quanto a pesquisa é inovadora. A **inovação** enquanto potencial, decorre da lacuna a ser tratada para o problema especificado.

Na pesquisa, a inovação refere-se à introdução de novas ideias, métodos, abordagens ou descobertas que representam uma evolução no campo de estudo. Para Thomas Kuhn (1962), a inovação exerce um papel central para as revoluções científicas, pois desafiam o *status quo* com novas teorias e métodos. Popper (1959) corrobora com a visão de inovação de Kuhn (1962) e

afirma que a mesma ocorre quando novas teorias são propostas, testadas e potencialmente refutadas, promovendo o avanço científico.

O clamor por inovação nos métodos de pesquisa social é generalizado (Wiles et al., 2011) e a propensão dos pesquisadores por reivindicá-la é parcialmente fomentada por programas de financiamento de pesquisa, bem como tendências em relatórios de pesquisa (Taylor & Coffey, 2009). Ziman (2000), aborda o papel da interação social entre cientistas para o surgimento de inovações, enfatizando a importância do consenso e da comunicação para a validação de novas ideias.

Wiles et al. (2011) afirmam que uma inovação não deve ser apenas um artifício para atrair a opinião favorável de revisores ou de órgãos de fomento, nem deve ser uma resposta à última onda de entusiasmo. Acima de tudo, deve estar enraizada em tentativas genuínas de melhorar aspectos de contribuições das pesquisas (Taylor & Coffey, 2009). Foster et al. (2015) afirmam que a escolha do problema de pesquisa é consequência de uma tensão essencial entre a tradição produtiva e o risco da inovação, ressaltando que uma publicação inovadora possui maior probabilidade de obter alto impacto, quando comparada com pesquisas conservadoras, mas a recompensa adicional pode não compensar o risco de não publicar. Os autores concluem propondo que, para reduzir o problema da tensão essencial, sejam feitas intervenções políticas com o intuito de fomentar a inovação.

O risco de não publicar pode ser um fator explicativo importante para o fato de que parte significativa da inovação na pesquisa em ciências sociais envolve mais a adaptação de métodos existentes, do que a invenção de novos métodos (Wiles et al., 2011). No mesmo trabalho, Wiles et al. (2011) propõem uma subdivisão para os estágios de inovação em artigos em: início (*inception*), adaptação e a adoção. Essa categorização é hierárquica em termos de novidade, sendo a adoção o nível mais baixo de inovação.

Dessa forma, uma pesquisa científica pode ser considerada inovadora quando atender aos seguintes atributos: (a) Originalidade: o trabalho deve apresentar ideias, métodos ou descobertas que são novos para o campo (Kuhn, 1962); (b) Significância: a inovação tem impacto significativo no campo, alterando a compreensão ou abordagem de um problema (Popper, 1959), (c) Importância: as novas contribuições são importantes para desafios atuais e têm potencial para abrir novos caminhos para a pesquisa futura (Rogers, 2003), (d) Validação: as novas ideias são validadas através de experimentos ou análises rigorosas que demonstram sua eficácia e aplicabilidade (Ziman, 2000), (e) Clareza e complexidade: a inovação é apresentada de forma clara e compreensível e é percebida como fácil de compreender e ser utilizada, permitindo a identificação e a aplicação por outros pesquisadores (Fagerberg, 2005; Rogers, 2003; Dosi, 1988), e (f) Compatibilidade: é o grau em que uma inovação é percebida como consistente com os valores existentes, experiências passadas e necessidades de potenciais adotantes. Uma ideia incompatível com os valores e normas de um sistema social não será adotada tão rapidamente como uma inovação (Rogers, 2003).

ESSÊNCIA: inovação é a introdução de ideias, metodologias ou descobertas que irão reduzir ou eliminar a lacuna.

2.4 Contribuição

A contribuição da pesquisa tem sido foco de interesse e discussão do meio acadêmico e prático nos últimos anos. Destacam-se os trabalhos de Whetten (1989), Alvesson e Sandberg (2011), Corley e Gioia (2011), Albu e Toader (2012), Corley e Schinoff (2017), Freitag et al. (2019) que instigam tanto a reflexão sobre o conceito e abrangência da contribuição como

também a importância deste elemento da pesquisa para o avanço do conhecimento em ciências sociais aplicadas.

Rynes (2002, p. 311) discute que “A *noção de contribuição - como muitos outros conceitos abstratos, como qualidade ou verdade - é um tanto subjetiva e só pode ser avaliada no contexto de cada manuscrito*”, e dada a necessidade da área quanto um direcionamento com certo nível de estruturação para a compreensão sobre os elementos inerentes à contribuição teórica. Considerando a área de negócios, em particular, percebemos o interesse e necessidade em compreender e aplicar esse conceito. Por exemplo, Whetten (1989) em seu artigo para o *Academy of Management Review* (AMR) ilustra essa preocupação, para com a comunicação aos autores e revisores quanto as expectativas do periódico AMR em relação ao que constitui contribuição teórica. Segundo Corley e Gioia (2011) para ser considerado apto para publicação em um periódico de alto impacto, o artigo necessariamente deve apresentar contribuição teórica. Ou seja, a contribuição teórica é tratada como um requisito para o ambiente acadêmico.

Segundo Corley e Gioia (2011, p. 12) “*Theory is a statement of concepts and their interrelationships that shows how and/or why a phenomenon occurs*”, ou seja, tem como base central a explicação de um fenômeno de forma sistemática e formalizada. Conforme apontado pela literatura, contribuição teórica se refere ao avanço significativo em como compreendemos e explicamos um fenômeno, seja teoricamente ou empiricamente (Corley e Schinoff, 2016, Corley & Gioia, 2011).

Deste modo, a discussão é orientada ao entendimento de que as pesquisas apresentam contribuição quando propõem uma discussão sob o olhar incremental (partindo da teoria existente, como, por exemplo, quando a adição de uma nova variável ao modelo altera a percepção do fenômeno estudado), ou sob enfoque revelador (propondo uma nova teoria ou mudança substancial na forma de se explicar o fenômeno, alterando, por exemplo a problemática, paradoxo, ou ainda uma mudança nos pressupostos teóricos). Segundo Alvesson e Sandenberg (2011) esta última modalidade permite explorar pesquisas mais “interessantes”, e consequentemente com maior potencial de atenção e citação para a publicação.

Adicionalmente, ressaltamos que a contribuição da pesquisa passa ainda, necessariamente, pela utilidade da discussão, ou seja, permitir o avanço na base teórica e/ou permitir, melhorias, reflexões em termos práticos (Whetten, 1989). Nesse sentido, destaca-se que a utilidade perpassa a ideia de (i) Utilidade científica – permite a aplicação / replicação da teoria no sentido de avançar as discussões e de (ii) Utilidade prática – permite a aplicação em problemas que os profissionais e organizações enfrentam (Corley & Gioia, 2011).

Conforme tratado por Corley e Gioia (2011), a contribuição de uma pesquisa se interrelaciona com a relevância e a inovação, no sentido de que acaba sendo uma consequência destes dois atributos e tem como pano de fundo a lacuna de pesquisa. Enquanto a relevância foca na utilidade da pesquisa para determinados usuários (para quem), a contribuição foca no conhecimento (o que) que a pesquisa oferece a esses atores. Adicionalmente, enquanto a inovação foca no desenho do projeto (construto ou abordagem metodológica), a contribuição proporciona um olhar *ex post* para o conhecimento gerado à base científica existente.

Corley e Gioia (2011) sugerem que a contribuição teórica deve incluir também algum nível de antecipação em termos de futuros problemas a serem explicados pela teoria em questão, e/ou futuras necessidades provenientes do campo prático. Os autores trataram esse elemento de “*prescient theorizing*” e reforçam, que, cada vez mais os pesquisadores são chamados a refletir os impactos de suas pesquisas em termos de relacionamento entre pesquisador *versus*

pesquisador e pesquisador *versus* campo prático, ou seja, contemplando e complementando os elementos de originalidade e utilidade da pesquisa.

É importante destacar ainda que mesmo que pesquisas com contribuição incremental recebam menor atenção atualmente (focalizando *top journals*), ainda assim são consideradas fundamentais sob a lógica científica, ao passo, que um dos aspectos inerentes à definição de teoria é a possibilidade de replicação e aplicação do conhecimento em outros contextos, bem como, considerando aspectos não concebidos previamente pelo modelo teórico (Corley & Gioia, 2011). Sendo assim, conhecer a potencial contribuição da pesquisa e como ela se caracteriza em termos de originalidade e utilidade para a teoria e aplicação prática são vistas como elementos importantes quanto ao atendimento do problema de pesquisa investigado e comunicação do estudo.

ESSÊNCIA: contribuição é o novo conhecimento que avança a compreensão e desenvolvimento do campo.

2.5 Impacto

No Brasil, há pesquisadores que têm debatido a necessidade de se contemplar na pesquisa científica rigor e relevância prática (Costa et al., 2022). Dentro dessa discussão, Costa et al. (2022, p. 829) propõem o modelo orientado ao impacto societal (Mois), “*integrando a produção sob o mérito do método científico com a entrega de valor e a promoção de impactos positivos na sociedade*”. A pesquisa deve levar o público externo à academia a pensar e agir de maneira diferente, visando melhorar o funcionamento das organizações e o ambiente de organizacional (Alvesson, 2012).

Aparentemente, as instituições de pesquisa podem proporcionar subsídios mais efetivos do que a própria literatura de metodologia. Assim citamos algumas manifestações:

- “O impacto da pesquisa é a contribuição demonstrável que a pesquisa faz para a economia, sociedade, meio ambiente e cultura além da contribuição para pesquisa acadêmica”, conforme proposto pelo *Australian Research Council* (Stratford, 2020). A abordagem australiana é amplamente utilizada por instituições e pesquisas acadêmicas.
- “O impacto de algumas pesquisas é evidente imediatamente, enquanto em outros casos pode levar anos, ou mesmo décadas, antes que o verdadeiro valor se torne aparente. Não existem preditores simples de benefícios ou resultados potenciais, e nenhuma medida única de impacto”. (Oxford University, 2024)
- “O impacto da pesquisa é uma mudança real no mundo real. Existem muitos tipos diferentes de impacto, incluindo atitudinal, consciência, econômico, social, político, cultural e saúde. É preciso muito trabalho e persistência para criar o impacto da pesquisa. O impacto é alcançado por meio de várias etapas que incluem ajudar públicos relevantes a descobrir, conectar-se, compreender, aplicar e defender a pesquisa.” (Rapple, 2019)
- “Temos tido sucesso quando o conhecimento gerado por nossas pesquisas contribui, beneficia e influencia a sociedade, a cultura, o meio ambiente e a economia. Valorizamos tanto o processo quanto o resultado, uma vez que trabalhar com parceiros que utilizam os novos conhecimentos que criamos informa nossos rumos e métodos de pesquisa.” (University of York, 2024).

Do ponto de vista deste trabalho, adotamos a abordagem do Australian Research Council, com algumas considerações para atender à demanda da operacionalização..

Do ponto de vista do ambiente editorial, a palavra impacto é endógena, ou seja, voltada pela aceitação dos artigos e periódicos (Reips & Matzat, 2013 ; Oliveira & De Andrade Martins,

2019; Corley & Gioia, 2011), ou seja, o pesquisador escreve para o pesquisador e o fator de impacto resolve a questão do que isso significa. Dentro próprio ambiente editorial o entendimento da palavra impacto, já de algum tempo, passa a olhar de uma forma mais ampla e impacto, além da lógica acadêmica de citação e adoção (Tushman & O'Reilly, 2007; Gulati, 2007; Alvesson & Sandberg, 2011), passa a ter adicionada a lógica de benefício a alguém também chamado de relevância prática (Nicolai & Seidl, 2010). Além disso, as agências reguladoras passaram a cobrar impacto num sentido mais amplo sobre a sociedade em si, principalmente por questões de competição por recursos para os projetos de pesquisa com áreas mais competitivas em exteriorização no ambiente das organizações para que seja percebido como de impacto (Daft & Lewin, 2008).

Em linha com essa perspectiva, Wickert et al. (2021) questionam e complementam a abordagem australiana, organizando os tipos de impacto, que como cientistas sociais, há ao mesmo tempo a competência e a responsabilidade de ampliarmos o escopo de partes interessadas para engajar e influenciar mais atores como acadêmicos, profissionais, sociedade, reguladores e educadores. O **impacto acadêmico** é alcançado ao produzir pesquisas que são inovadoras, interessantes e relevantes, focando em estudos orientados por problemas e por fenômenos, de modo a avançar o conhecimento teórico. O **impacto prático** foca em entender e abordar as necessidades dos profissionais no ambiente profissional e desenvolver ferramentas cientificamente validadas e explicar as aplicações práticas dos achados ajudando os profissionais a implementarem os *insights* da pesquisa em problemas reais. O **impacto social** é obtido quando a pesquisa proporciona soluções para questões e problemas sociais e/ou fomenta debates nesse âmbito. O **impacto político-regulatório** é alcançado quando a pesquisa está engajada a influenciar a formulação de políticas públicas e normas de organização reguladores. O **impacto educacional** foca em aprimorar o ensino e a aprendizagem, por exemplo, por meio de currículos e práticas de ensino inovadores (Wickert et al., 2021).

De qualquer forma, a demanda por uma visão ao mesmo tempo mais clara e mais efetiva do que seria impacto é requerida e isso é percebido na comunidade e associação entre pesquisas que são muito citadas e que trazem mudanças nas organizações e na sociedade (Alvesson & Sandberg, 2011; Gulati, 2007)

Adicionamos a especificação de elementos que devem ser levados em conta: (a) a abordagem considera o impacto teórico e o impacto “demonstrável” que resgata o campo em seus contextos, (b) o impacto deve ser considerado não apenas no curto mas também médio e longo prazos, com inspiração proporcionada pela Oxford University, e (c) pensar em produtos, mas também em processo é a contribuição da York University.

ESSÊNCIA: impacto é aquilo que o novo conhecimento modifica na comunidade.

3 DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO E PROPOSTA DE APLICAÇÃO

Este trabalho teve origem em um editorial (Frezatti, 2020) em que foram discutidos elementos da qualidade de um projeto e artigo de comunicação dos resultados de pesquisa. Apesar de figurar como um dos materiais mais lidos na Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC, 2024), sentimos falta de esclarecimentos conceituais mais uniformemente aceitos e encaminhamento prático para serem utilizados. Quanto ao tipo de pesquisa, caracteriza-se como sendo teórico-metodológico. A ideia desta discussão nasceu de forma despretensiosa, em reuniões nas quais discutíamos os elementos do pentágono e a sua prática, levando em conta a área, em momentos diferentes, tanto na montagem de projetos de

pesquisa como na comunicação de artigos. Quanto ao processo, tivemos reuniões discutindo os conceitos, pensando na aplicação dos mesmos em projetos.

O desenvolvimento de pesquisas nas áreas com o guarda-chuva de ciências sociais aplicadas pode se iniciar pelo conhecimento do campo e uma percepção heurística de oportunidade de trazer novos conhecimentos sobre um tema; pode também surgir em função de pesquisa bibliográfica que relate o estado da arte de várias matizes e que se perceba algo ainda não tratado, evidenciado ou proposto.

Uma vez estabelecido o problema, a questão de pesquisa especifica o direcionamento, foco e restringe o escopo. A partir daí temos a dimensão da construção da pesquisa em duas perspectivas: (i) os elementos que proporcionam a **qualidade intrínseca** da pesquisa, que são o construto teórico demandado para que a etapa do campo se desenvolva e (ii) os elementos operacionais que organizam, testam e burilando os ingredientes da pesquisa permitem que, ao encerrá-la se pense em comunicá-la (Figura 1).

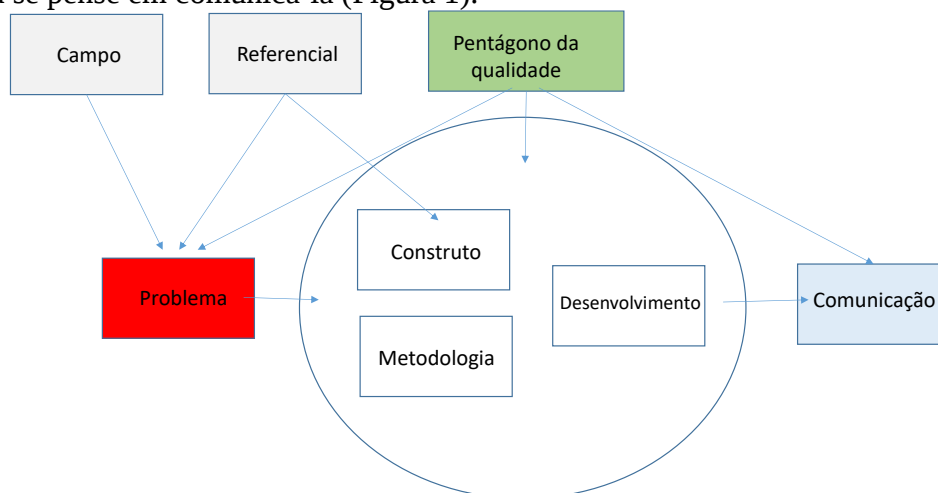


Figura 1. Etapas de desenvolvimento de uma pesquisa científica

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base na literatura e reflexões do grupo.

A partir do exposto na seção anterior, apresentamos uma descrição do conceito e das propriedades de cada atributo do pentágono (Tabela 1). Além disso, indicamos os principais referenciais teóricos que deram forma a esses atributos e inspiraram a proposição do pentágono.

Tabela 1. Caracterização dos Atributos do Pentágono

Elemento	Essência	Propriedades	Referencial teórico
Lacuna	é algo que não se sabe ou não é completamente compreendido sobre o fenômeno, que não consta da literatura disponível da área, no país e no exterior.	Interação das lógicas Costura de conhecimentos	Sandberg e Alvesson (2011)
Relevância	é o grau de importância (valor e utilidade) que a pesquisa proporciona para a comunidade.	Quão relevante é o problema / Para quem é relevante	Corley e Gioia (2011), Daft e Lewin (2008), e Nicolai e Seidl (2010)
Inovação	é a introdução de ideias, metodologias ou descobertas que irão reduzir ou eliminar a lacuna.	Qual a parte da lacuna teórica, empírica e metodológica está sendo mitigada	Miles et al. (2011)

Contribuição	é o novo conhecimento que avança a compreensão e desenvolvimento do campo.	Teórica e empírica	Corley e Gioia (2011)
Impacto	é aquilo que o novo conhecimento modifica na comunidade.	O que muda ou pode mudar em que parte da comunidade / Transformam a prática de diversos atores	Alvesson e Sandberg (2011), Gulati, 2007) e Wickert et al. (2021)

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base na literatura e reflexões do grupo.

No que se refere aos elementos do pentágono, eles proporcionam influência uns nos outros, numa lógica interdependente que, ao alterar algo na pesquisa, proporcionamos invariavelmente mudanças e ajustes nos demais elementos. Também é possível avaliar a qualidade de uma pesquisa a partir dos vértices do pentágono (Figura 2). Na figura podemos perceber que as pesquisas podem ter pontos fortes distintos e dificilmente teremos os pontos máximos para todos os elementos.

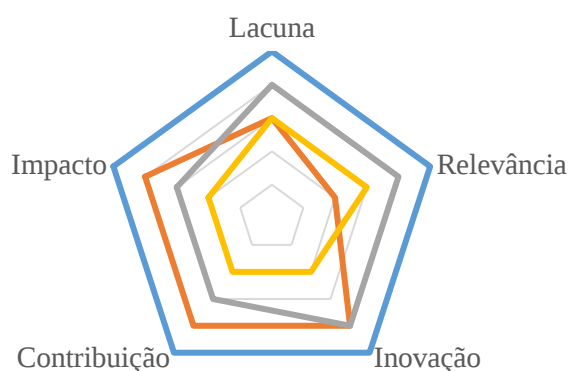


Figura 2. Pentágono da qualidade demonstrando diferentes configurações dos cinco atributos da qualidade
Fonte: Adaptado de Frezatti (2020).

Podemos avaliar os elementos do pentágono a partir de análise qualitativa que desenvolveremos na seção seguinte, a partir de uma rubrica que se propõe a avaliar os elementos do pentágono em uma pesquisa científica (Tabela 2), seja no estágio de projeto, *working paper* ou de uma pesquisa já publicada. No estágio de projeto de pesquisa e *working paper*, como a realizada no presente estudo, essa análise busca proporcionar avaliação da qualidade de pesquisa, em relação ao tema e amplitude em que é explorado, relevância, potencial de contribuição dentre outros aspectos. Propomos, portanto, três níveis para avaliação de cada elemento do pentágono. Apesar de aparentar ser uma análise simplificada, na verdade é desafiadora uma vez que esses atributos estão entrelaçados na argumentação e posicionamento da pesquisa.

Tabela 2. Rubrica de análise dos elementos do pentágono

Elemento	Inadequado	Passível de melhoria	Adequado
Lacuna	Não evidenciada e não percebida	Existente, mas muito abstrata de difícil entendimento e aceitação	Clara e entendida
Relevância	Obscuro o benefício e/ou beneficiário	Importância específica, local, ou grupal	Relevância clara e para quem é relevante



			econômica e/ou socialmente
Inovação	Falta de evidências de algo que não se sabe	Inovação existe, mas é de pequena monta	Evidenciada a inovação e sua extensão
Contribuição	Falta de evidência de lacuna leva a entender que não exista contribuição. Se tiver, existirá desalinhamento entre os elementos	Contribuição que mitigue a lacuna, mas ela ainda continua existindo	Contribuição que elimine / preencha a lacuna
Impacto	Não evidenciado impacto nos vários segmentos da comunidade	Existe potencial de impacto, mas é difuso e não está clara a sua ocorrência	O impacto é entendido e existe percepção de que pode se concretizar de maneira ampla

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base na literatura e reflexões do grupo.

4 ANÁLISE DO PENTÁGONO DO PROJETO EXPLORADO

A evidenciação do uso é fundamental para que se possa avaliar a utilidade da abordagem e perceber o potencial de atuação e oportunidade de aperfeiçoamento que ela proporciona. Nesse sentido, desenvolvemos o processo de análise a partir de um **projeto de pesquisa** em elaboração, sobre temas similares de pesquisa, devidamente autorizado pelos autores. Os trechos do projeto são apresentados em quadros, seguidos das reflexões para cada um dos cinco elementos do pentágono.

Antes de destacar os trechos do projeto, vamos fornecer uma breve contextualização do problema de pesquisa proposto para investigação. A discussão proposta no projeto parte da premissa de que a diferença de volatilidade dos ambientes de negócios pode demandar um conjunto de artefatos com diferentes complexidades e formas de uso no processo de planejamento e controle quando comparadas organizações do ambiente anglo-saxão com o de países emergentes, dadas as diferenças no macro ambiente. Além disso, diferentes fases da evolução organizacional podem demandar diferentes configurações do conjunto de artefatos do controle gerencial. O planejamento estratégico, orçamento, forecast, BSC e controle orçamentário podem ser utilizados em diferentes configurações e a relevância de cada um deles no modelo de gestão pode se alterar em decorrência da estabilidade e da turbulência do ambiente. A configuração corresponde ao conjunto de elementos que fazem sentido juntos e que, uma vez alterados, correspondem a outro pacote de elementos. Uma configuração tem utilidade num dado contexto e momento organizacional e tem por objetivo otimizar a acurácia no processo de planejamento e controle, proporcionando impacto sobre a assertividade interna no direcionamento da gestão. Mudanças no ambiente e estágio de desenvolvimento podem proporcionar demandas da configuração do controle gerencial. Assim, o **problema a ser tratado no projeto de pesquisa é a acurácia do processo de planejamento e controle associado aos artefatos nas empresas familiares de médio e grande portes**. No racional para analisar cada um dos elementos do pentágono consideramos os seguintes **passos reflexivos**:

4.1 Lacuna

A primeira lacuna considera que, num ambiente de pesquisa em que o modelo de Simons (1995) é predominante, não existe preocupação em estruturar o que compõe o sistema de uso diagnóstico e mesmo o sistema de controle de uso interativo. O modelo simplesmente pressupõe que os artefatos existem e vão proporcionar tanto o uso diagnóstico como o uso interativo. A segunda lacuna está ligada ao fato de que o Controle gerencial (Anthony, 1965) nasceu e teve parcela relevante de seu desenvolvimento em ambiente de países desenvolvidos, preponderantemente com cultura anglo-saxã, exigindo adaptação quando utilizado em organizações que atuem em

ambiente emergente (Howorth, Rose, Hamilton, and Westhead, 2010). A expectativa é que a pesquisa fora desse eixo traga conhecimentos inovadores (Xu and Meyer, 2013). Um contraponto à visão monolítica que considera que o que se desenvolve em um dado ambiente pode ser simplesmente transplantado para outro é uma lacuna para a qual esta pesquisa traz contribuições. A terceira lacuna refere-se à ausência de percepção de dinamismo nas configurações, como se fossem estáveis ao longo do tempo e em organizações diferentes. Quanto ao equilíbrio, este é do tipo pontual, ou seja, as organizações alternam estados de equilíbrio e de desequilíbrio, com períodos de descontinuidade, que interrompem os períodos de estabilidade. Quanto à distribuição temporal da mudança, esta ocorre de maneira episódica, na forma de impulsos, em parte porque as organizações são rigidamente acopladas. Finalmente, quanto à premissa de efetividade, considera-se que há equifinalidade, isto é, admite-se que existam diferentes formas igualmente válidas para uma mesma situação (Meyer et al., 1993). Como isso é possível se as tensões dinâmicas se sucedem nas atividades rotineiras da empresa? A quarta lacuna diz respeito a identificação do que seria aceitável pelas organizações em termos de acurácia, tem sido simplesmente ignorada pelos pesquisadores. A partir daí podemos discutir adequação da configuração. A quinta lacuna se refere ao foco de pesquisa voltado para as empresas familiares de médio e grande portes, ambiente pouco pesquisado, principalmente quando se trata de empresas que não estão listadas em bolsa de valores.

1. Referencial que se relaciona com o tema e que vai suportar a estruturação do projeto e será parte do construto.
2. Identificação do que o referencial não trata em relação ao problema, sendo que o olhar leva em conta: ambiente, amplitude, relação com outros elementos, ênfase, customização de público-alvo. A lógica da lacuna passa pelo que não se sabe e que seja, em alguma dimensão, relevante para algum público-alvo.
3. No exemplo, a combinação das lacunas apresenta: ausência de estruturação detalhada de um modelo (1), ambiente diferente do que vivemos, levando em conta homogeneidade e estágio de desenvolvimento abrindo discussão para a questão do transplante ou adaptação de uma visão conceitual (2), ausência de dinamismo, que provoca a percepção de que os modelos devam ser revistos periodicamente, o que contribui para a perenidade dos mesmos em algumas situações (3), equifinalidade, que proporciona uma oportunidade de perceber alternativas, o foco da pesquisa em acurácia (4) aparece dentro de um arcabouço robusto de argumentação em que fica facilitado o entendimento dos demais itens e, as empresas familiares (5) um segmento que está ganhando força em termos de campo de análise.

4.2 Relevância

Em um ambiente estável a acurácia pode demandar ações de acompanhamento para zelar que “as coisas aconteçam”; num ambiente volátil, além dessa preocupação, instrumentos e ações são demandados para “manter e tornar realidade” as questões estratégicas do planejamento. Nesse contexto, acurácia é mais do que “acertar” o que vai acontecer, mas sim “fazer acontecer o que foi decidido”. Na verdade, esse é o papel do mecanismo (Merchant e van Stede, 2007, 8). A pesquisa é relevante porque i. trata tema fundamental à gestão e sustentabilidade das empresas, ou seja, a efetividade dos artefatos de planejamento e controle, ii. foca segmento de organizações que correspondem a cerca de 70-80% do PIB do Brasil e dos quais pouco se sabe sobre o tema.

1. A clareza na identificação das lacunas é um antecedente relevante pois elas poderão trazer diferentes amplitudes à relevância.
2. A combinação de lacunas deve levar a uma oportunidade de ampliação da relevância, portanto, quando a relevância parecer ser pequena, voltar para a lacuna pode ser um caminho adequado de aperfeiçoamento. No exercício, o fato de se tratar de empresas familiares abre um leque de benefícios para uma parcela muito relevante das organizações, o que foi indicado pela participação no PIB e emprego. A relevância passa pela amplitude de benefício e algo que seja universal tem mais força do que algo a ser usado apenas num ambiente específico. Embora possa ser entendido como óbvio, na comunicação isso pode trazer impactos de entendimentos distintos. Além disso, o tema sustentabilidade é algo a ser valorizado e mecanismos são demandados para sua ocorrência.

3. Além de destacar o “para quem” a pesquisa precisa delimitar “para que” serve. Nesse aspecto, o projeto valoriza que a acurácia dos mecanismos de planejamento tem valor e utilidade para as empresas que atuam em um ambiente estável (ações de acompanhamento), bem como para empresas que atuam em um ambiente mais volátil, no sentido do desafio de “fazer acontecer o que foi decidido”.
4. A análise da relevância pode se alterar quando for levado em conta as seguintes perspectivas de abrangência do problema: ambiente, amplitude, relação com outros elementos, ênfase, customização de público-alvo.

4.3 Inovação

A abordagem é inovadora pois, à medida que se desenvolve, proporciona retribuição individual à medida que as empresas venham aderir e serem aceitas na amostra estratificada. Esse caminho foi escolhido a fim de (i) melhorar a credibilidade dos dados, (ii) melhorar a imagem do tema “pesquisa” perante as empresas e (iii) gerar relacionamento de longo prazo com as organizações. Não encontramos outras pesquisas publicadas que tenham feito tal opção.

1. **Originalidade:** Avaliar se a pesquisa apresenta ideias, métodos ou descobertas que são novos para o campo (Kuhn, 1962). A proposta de retribuição individual às empresas é uma inovação original não encontrada em outras pesquisas publicadas.
2. **Significância:** Verificar o impacto significativo da inovação no campo, alterando a compreensão ou abordagem de um problema (Popper, 1959). A inovação proposta eleva a qualidade e a credibilidade dos dados, o que tem um impacto significativo na robustez e validade dos resultados.
3. **Importância:** Identificar a relevância das novas contribuições para desafios atuais e o potencial de abrir novos caminhos para a pesquisa futura (Rogers, 2003). A retribuição às empresas melhora a imagem da pesquisa e promove relacionamentos de longo prazo, beneficiando futuras colaborações e estudos.
4. **Validação:** Garantir que as novas ideias são validadas através de experimentos ou análises rigorosas, demonstrando sua eficácia e aplicabilidade (Ziman, 2000). A abordagem metodológica original deve ser validada pela melhoria na credibilidade e qualidade dos dados.
5. **Clareza e Complexidade:** Apresentar a inovação de forma clara e compreensível, percebida como fácil de entender e utilizar, permitindo a identificação e aplicação por outros pesquisadores (Fagerberg, 2005; Rogers, 2003; Dosi, 1988). A metodologia de retribuição deve ser clara para que outras pesquisas possam replicar e adaptar a abordagem.
6. **Compatibilidade:** Avaliar o grau em que a inovação é consistente com os valores existentes, experiências passadas e necessidades de potenciais adotantes. Uma ideia incompatível com os valores e normas de um sistema social não será adotada rapidamente (Rogers, 2003). A proposta de retribuição deve ser compatível com as práticas e expectativas das empresas participantes, facilitando sua aceitação e implementação.

4.4 Contribuição

O estudo contribui para o entendimento das diferentes configurações de planejamento e controle e, potencialmente, o aperfeiçoamento do modelo de gestão ao proporcionar informações sobre configurações mais adequadas às necessidades das organizações para o seu estágio, o que pode ser utilizada de forma proativa no modelo de gestão aumentando a assertividade, reduzindo riscos por se ajustar de forma proativa às crises, que como resposta, criam as revoluções (Greiner, 1972, 1997, 1998).

1. Tendo clareza sobre a inovação, a contribuição pode ser teórica, e, com isso, afetar de maneira substantiva o que se sabe, gerando novas oportunidades ou se limitar às contribuições empíricas com maior dificuldade de teorização, mas úteis para um dado nicho.
2. A separação e argumentação reivindicando as contribuições deve remeter ao que foi descrito na lacuna, relevância e inovação. Dependendo do veículo de comunicação, o detalhamento ou a síntese das contribuições são enfatizadas. No exemplo explorado, a opção foi o esforço pela síntese.
3. No exemplo temos como **contribuições teóricas**, remetidas pelas lacunas, o conhecimento sobre o conjunto de mecanismos do sistema de controle, indicando que o conjunto não é uniforme e que pode existir com composições e importâncias diferentes atendendo as necessidades da organização, contribuindo para a abordagem da equifinalidade. Aliada a isso, a percepção de que o conjunto tem perspectiva dinâmica e não simplesmente estática permanente. Em dado momento, traz oportunidade de entendimento de evolução do sistema. Nesse sentido, a percepção de que a acurácia é importante e pode ser entendida de maneira distinta pelas empresas é uma inovação que contribui para a literatura de sistemas de controle gerencial.
4. Além disso, como **contribuições práticas, empíricas**, temos a abordagem específica das empresas familiares, principalmente as não listadas em bolsas de valores, mas que representam alta relevância para a geração de riqueza do país, que apresentam características diferenciadas ao longo do tempo. Finalmente, uma contribuição empírica específica, é o fato de ser uma pesquisa voltada para um ambiente pouco pesquisado, o dos países emergentes.

4.5 Impacto

Num ambiente com volatilidade como o caso brasileiro, os conhecimentos proporcionados pela pesquisa podem proporcionar impactos altamente relevantes nas organizações à medida que os gestores possam desenvolver suas atividades com maior assertividade ao entender o que se constitui em “normalidade” em função do estágio organizacional vivenciado e aquilo que pode ser aperfeiçoado simplesmente. Esse é denominado impacto acadêmico, também chamado de teórico, que decorre da forma indireta de afetar as organizações e as pessoas. Ao entender e gerenciar as mudanças organizacionais as organizações podem proporcionar melhores condições de atuação, afetando condições de crescimento e, com isso aumento do próprio emprego. Outros impactos que podem ser mencionados são: impacto prático, sobre gestores das organizações aperfeiçoando os seus modelos e com a melhor acurácia, gerar maior eficiência para as organizações; o impacto social decorre do impacto prático, ou seja, a maior eficiência proporciona condições de sustentabilidade econômica, afetando o nível de emprego; finalmente, o impacto educacional chega ao alunado, que passa a ser melhor preparado para os desafios quando inserido no mercado de trabalho.

1. Normalmente, nas várias áreas do desenvolvimento humano, este é o item do pentágono que provoca mais dificuldades para os autores, sobretudo da área de negócios, dado que sintetizam vários elementos de alta abstração e possibilidades.
2. Por estarmos numa área social aplicada, o impacto indireto, frequentemente, pode ser o mais honesto para o “público final”. Quanto mais próximo pudermos nos colocar nesse sentido, maior será a força da comunicação da pesquisa. Exemplo: se conseguirmos mostrar que o uso do sistema de controle diagnóstico salva vidas, maior a força. Entretanto, por ser pouco provável, caminhamos para uma abordagem que indique que afetamos as pessoas, que por sua vez, salvam pessoas.
3. O referencial (Wickert et al., 2021) indica que as várias possibilidades de impacto devem ser consideradas, tais como i. impacto acadêmico, ou teórico, indireto em relação ao beneficiário final, medido por citações principalmente, ii. o impacto prático, do ambiente profissional, iii. o impacto social, mais abrangente e podendo ser direto ou indireto, iv. o impacto político

regulatório quando potencializa políticas públicas e v. o impacto educacional quando aprimora o ensino e a aprendizagem.

4. O impacto indicado no exemplo se refere a gerar maior assertividade, que por sua vez, aperfeiçoa a gestão. Com isso, temos impacto sobre a gestão (as organizações enquanto alvos de sustentabilidade da pesquisa) e o emprego (beneficiando as pessoas no desenvolvimento econômico).

A aplicação do Pentágono da Qualidade, conforme discutimos neste estudo, destaca-se como uma ferramenta útil e robusta para o planejamento e execução de pesquisas em ciências sociais aplicadas, especialmente no campo da contabilidade que é a tônica do projeto de pesquisa que serviu de base para esta discussão. É importante ressaltar que o Pentágono da Qualidade é uma abordagem subjetiva, e a avaliação de seus cinco elementos — lacuna, relevância, inovação, contribuição e impacto — aqui explorados foi moldada pela nossa visão de mundo e do nosso viés como pesquisadores. Dessa forma, a subjetividade da análise do pentágono é inerente ao método. Cada pesquisador e, conseqüentemente, cada avaliador, terá um modelo mental próprio para a construção do pentágono, que poderá ser diferente de um autor ou avaliador para o outro.

Primeiramente, a identificação de lacunas de pesquisa nos permite focar em áreas onde o conhecimento é limitado ou inexistente, incentivando investigações que possam preencher essas lacunas de maneira significativa. A relevância assegura que nossas pesquisas sejam direcionadas a questões que realmente importam para a comunidade acadêmica e prática, aumentando a utilidade e aplicabilidade dos resultados. A inovação é essencial para o avanço científico, introduzindo novas ideias e metodologias que podem transformar o campo de estudo. Este estudo destacou a importância de não apenas buscar inovação, mas também de validá-la rigorosamente para garantir sua eficácia e aplicabilidade.

A contribuição de uma pesquisa deve ser clara e substancial, adicionando novo conhecimento ou expandindo teorias existentes de forma significativa. Evidenciamos que a contribuição teórica e empírica é crucial para o avanço do campo e deve ser cuidadosamente articulada e defendida. Por fim, o impacto de uma pesquisa deve ser tratado não apenas em termos acadêmicos, mas também em termos práticos, sociais, políticos e educacionais. Propusemos uma visão ampla do impacto, sugerindo que nossa pesquisa deve influenciar positivamente a sociedade em várias dimensões.

O importante é que os elementos do Pentágono sejam analisados de forma integrada, considerando o contexto e as necessidades específicas do campo de estudo. Dessa forma, acreditamos que esta abordagem pode aprimorar a qualidade das pesquisas que produzimos, facilitando a nossa vida, bem como a de autores, revisores, editores e orientadores.

5 CONSIDERAÇÕES (IN)FINAIS

Se com a leitura desta discussão você buscava instrumentalizar um roteiro capaz de levá-lo até o terrorista, enviá-lo à prisão e garantir tranquilidade por vastos anos de condenação, lamentamos informar que nosso racional não tem essa pretensão. Isso porque, ainda que você reúna um extenso dossiê com provas de todos os elementos que destacamos aqui como relevantes para promover a qualidade intrínseca da pesquisa, os argumentos tendem a não ser igualmente aceitos pelos diversos juízes que podem ser designados para avaliar o seu caso. Assim como destacado na terceira lacuna do projeto aqui explorado, o dinamismo característico de um campo de pesquisa é praticamente um consanguíneo do terrorista. Significa dizer que os elementos do pentágono podem ser interpretados de forma distinta em função da audiência

(diferentes pessoas) e ainda, que a mesma audiência pode entender que um elemento que era importante, não mais assume esse status, dada a dinamicidade da ciência.

A reflexão que buscamos estimular com este artigo teórico-metodológico vai na mesma linha do agente do filme que sempre chegava atrasado e ouvia de seu mentor que deveria voltar de onde saiu. Assim, no fechamento dessa discussão – normalmente denominada de considerações finais em inúmeras pesquisas, convidamos todos os leitores a retomarem suas considerações iniciais. A ideia não é que ao final desta leitura você tenha um checklist de como avaliar o pentágono da qualidade de um ou mais projetos de pesquisa, mas que você esteja atento à robustez que a preocupação com esses cinco elementos pode proporcionar a uma investigação que se pretende desenvolver. Conforme declarado no objetivo do trabalho, a pesquisa deve **proporcionar argumentos** para os pesquisadores estruturarem seus projetos e artigos; argumentos para si próprios e para terceiros, assim como para avaliadores e leitores desenvolverem suas análises e reflexões.

Entendemos que lacuna, relevância, inovação, contribuição e impacto podem ter pesos e medidas diferentes e nosso esforço não caminha na direção de mensurá-los objetivamente, mas de alertar os pesquisadores do campo de contabilidade para sua existência e, mais que isso, para o fato de que estão interrelacionados e que, conforme pontuado nas considerações iniciais, quando um dos elementos do pentágono não é bem desenvolvido, o potencial dos demais está comprometido.

Por fim, destacamos que, se a partir das reflexões e provocações que apresentamos você conseguiu estruturar um roteiro para chegar a algum lugar, este filme o ajudou. Amadurecer é um processo que consome tempo em níveis e efetividades diferentes para cada pesquisador, mas que se propõe a facilitar a vida de alguém, além da sua, do editor, dos autores e dos alunos, gestores, ou seja, da comunidade científica e prática como um todo. Se você não fez algo tão formal em termos de roteiro, mas vai rever mentalmente seus projetos e consumir mais tempo quando chegar a hora de estruturar novos projetos, buscando garantir que os cinco elementos do pentágono estejam minimamente contemplados, também entendemos que houve ganho.

O pentágono que foi proposto aqui é um pentágono subjetivo, ou seja, é um racional que não se propõe a alimentar um sistema capaz de indicar uma nota que habilita uma espécie de aprovação ou reprovação, mas um racional que, de alguma forma, auxilie a comunidade acadêmica a conviver e a reagir em um campo em constante transformação. Dependendo da forma como você enxerga o mundo, sua pretensão pode ser perseguir e eliminar o terrorista. Respeitamos essa posição, mas a tribo que assina este texto recomenda que se aprenda a conviver com a ideia de que o pentágono da qualidade intrínseca de uma mesma pesquisa pode assumir diferentes configurações.

REFERÊNCIAS

- Albu, C. N., & Toader, S. (2012). Bridging the gap between accounting academic research and practice: some conjectures from Romania. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 11(2), 163-173.
- Alvesson, M. (2012). Do we have something to say? From re-search to roi-search and back again. *Organization*, 20(1), 79-90.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271.
- Boaventura, E. M. (2004). *Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese*. Atlas.

- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399.
- Colquitt, J. A., & George, G. (2011). Publishing in AMJ—part 1: topic choice. *Academy of management journal*, 54(3), 432-435.
- Corley, K., & Gioia, D. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12–32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>
- Corley, K. G., & Schinoff, B. S. (2017). Who, me? An inductive study of novice experts in the context of how editors come to understand theoretical contribution. *Academy of Management Perspectives*, 31(1), 4-27.
- Costa, F. J. D., Machado, M. A. V., & Câmara, S. F. (2022). Por uma orientação ao impacto societal da pós-graduação em administração no Brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, 20(6), 823-835.
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (2008). Rigor and relevance in organization studies: Idea migration and academic journal evolution. *Organization Science*, 19(1), 177–183. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0346>
- Dosi, G. (1988). *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers.
- Fagerberg, J. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Falaster, C., Ferreira, M. P., & Canela, R. (2016). Motivos de rejeição dos artigos nos periódicos de administração. *Organizações & Sociedade*, 23(77), 285–306. <https://doi.org/10.1590/1984-9230776>
- Foster, J. G., Rzhetsky, A., & Evans, J. A. (2015). Tradition and innovation in scientists' research strategies. *American sociological review*, 80(5), 875-908.
- Freitag, V. da C., Martins, V. de Q., Ribeiro, S. P., Schuh, C., & Ott, E. (2019). Percepções das Barreiras de Difusão da Pesquisa Gerencial por Pesquisadores e Profissionais. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 13(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v13i3.1986>
- Frezatti, F. (2020). Pentágono da qualidade na publicação acadêmica: Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), 14(4).
- Gil, A. C. (2010). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. reimpr. *São Paulo: Atlas*, 201.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (2006). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos. Saraiva.
- Gulati, R. (2007). Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research. *Academy of Management Journal*, 50(4), 775–782. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279170>
- Klein, A. Z., Silva, L. V., Machado, L., & Azevedo, D. (2015). *Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas.
- Kuhn, Thomas S. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). Atlas.
- McGahan, A. M. (2007). Academic research that matters to managers: On zebras, dogs, lemmings, hammers, and turnips. *Academy of Management Journal*, 50(4), 748-753.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2011). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Nicolai, A., & Seidl, D. (2010). That's relevant! different forms of practical relevance in management science. *Organization Studies*, 31(9–10), 1257–1285. <https://doi.org/10.1177/0170840610374401>
- Oliveira, J. R. S., & De Andrade Martins, G. (2019). Uma abordagem para avaliação da qualidade do processo de pesquisa em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 13(4), 449–468. <https://doi.org/10.17524/repec.v13i4.2480>
- Oxford University (2024, 17 de julho). Research impact. <https://www.ox.ac.uk/research/research-impact>
- Palmer, D., Dick, B., & Freiburger, N. (2009). Rigor and relevance in organization studies. *Journal of Management Inquiry*, 18(4), 265–272.
- Paré, G., Trudel, M.-C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2023). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *MIS Quarterly*, 47(1), 207–245. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2023/17109>
- Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. Hutchinson.
- Rapple, C. (2019). Research impact: what it is, why it matters, and how you can increase impact potential. <https://blog.growkudos.com/research-mobilization/research-impact-what-why-how>.
- Reips, U.-D., & Matzat, U. (2013). Article Impact Means Journal Impact. *International Journal of Internet Science*, 8(1), 1–9.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rothwell, R., & Gardiner, P. (1985). The role of design in product and process innovation. *Design Studies*, 6(3), 161–170. [https://doi.org/10.1016/0142-694X\(85\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0142-694X(85)90033-7)
- Rynes, S. (2002). From the editors: Some reflections on contribution. *Academy of management journal*, 45(2), 311–313.
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: Gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), 23–44. <https://doi.org/10.1177/1350508410372151>
- Stratford, E. (2020). Measuring the impact of research. *Geographical Research*, 58(1), 3–5. <https://doi.org/10.1111/1745-5871.12391>
- Taylor, C., & Coffey, A. (2009). *Qualitative research in action*. SAGE Publications.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (2007). Research and relevance: Implications of pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development. *Academy of Management Journal*, 50(4), 769–774. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279169>
- University of York (2024, 17 de julho). What is research impact? <https://www.york.ac.uk/staff/research/research-impact/impact-definition/>
- Vermeulen, F. (2007). “I shall not remain insignificant”: Adding a second loop to matter more. *Academy of Management Journal*, 50(4), 754–761.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 14(4), 490–495.
- Wickert, C., Post, C., Doh, J. P., Prescott, J. E., & Prencipe, A. (2021). Management research that makes a difference: Broadening the meaning of impact. *Journal of Management Studies*, 58(2), 297–320.
- Wiles, R., Crow, G., Heath, S., & Charles, V. (2011). The management of confidentiality and anonymity in social research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(5), 417–428. <https://doi.org/10.1080/13645570701622231>
- Ziman, J. (2000). *Real Science: What It Is, and What It Means*. Cambridge University Press.