

Pentágono da qualidade em pesquisas: uma abordagem para vários ciclos da construção do conhecimento

Fábio Frezatti

<https://orcid.org/0000-0002-5927-022X>

Franciele Beck

<https://orcid.org/0000-0001-7390-5933>

Ana Paula Capuano da Cruz

<https://orcid.org/0000-0002-6064-1614>

Emanuel Junqueira

<https://orcid.org/0000-0002-0822-3570>

Daniel Magalhães Mucci

<https://orcid.org/0000-0002-0658-1470>

Resumo

Objetivo: Este estudo tem como objetivo trazer luz aos atributos de qualidade da pesquisa científica (lacuna, relevância, inovação, contribuição e impacto) propostos por Frezatti (2020) em um editorial da REPeC e explorá-los a partir de um projeto desenvolvido por participantes de um grupo de pesquisa. Fundamentamos este objetivo no problema da rejeição de artigos e de projetos, tendo em vista que essa fragilidade começa na concepção, compromete a execução e, muitas vezes, inviabiliza os ajustes necessários para sua publicação.

Método: A pesquisa segue a abordagem teórico-metodológica e discute cinco elementos essenciais para a elaboração de um projeto de pesquisa, denominados pentágono da qualidade. Esses elementos são tratados como interdependentes, aplicando-se ao longo de todo o ciclo de investigação, desde a concepção até sua execução e publicação.

Resultados: Esperamos que essa abordagem proporcione a concepção e execução de pesquisas com maior qualidade intrínseca, especialmente na área de negócios, o que facilita o processo de avaliação e aceitação em periódicos acadêmicos.

Contribuições: A inovação da pesquisa está em discutir a interação entre os elementos do pentágono da qualidade, uma lacuna pouco explorada na literatura. Ao abordar essa inter-relação, oferecemos uma ferramenta que facilita o planejamento e o desenvolvimento das investigações, e aperfeiçoa a argumentação dos autores, com benefícios para revisores, editores e orientadores.

Palavras-chave: Lacuna; Relevância; Contribuição; Inovação; Impacto; Pentágono da qualidade; Qualidade intrínseca.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 16/09/2024. Pedido de revisão em 22/10/2023. Rodada 2: Resubmetido em 11/11/2024. Aceito em 13/11/2024 por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor) Publicado em 20/12/2024. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1 Introdução

Um filme de ação mostrou um agente correndo atrás de um terrorista. O agente sempre chegava atrasado e isso era frustrante. Em um certo momento, o mentor do agente disse: *você precisa voltar para onde saiu e onde perdeu o rumo!* Acreditamos que isso possa acontecer 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 haja 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). Trata-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, em um momento futuro, à percepção de que ela simplesmente não existe ou não se justifica, de modo a comprometer o potencial de **contribuição** (Alvesson & Sandberg, 2011) e o **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). Nós, autores, temos sido cada vez mais 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 inter-relações 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 deste estudo, entendido como teórico-metodológico, 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 esta 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, e demonstramos 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). Nesse 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 que a área de ciências sociais aplicadas, em específico, a área de negócios envolve diferentes embasamentos e perspectivas teóricas, vozes e audiências que implicam ainda mais complexidade e potencial confusão quanto à interrelação entre esses elementos da pesquisa, o que reforça 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 entre 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). Em resumo, 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 a 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 a 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 das atividades econômica e empresarial, também é potencialmente relevante para nutrir a realização de investigações na área de contabilidade. Logo, a lacuna da 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 dos grupos do que entre esses. 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 em uma lacuna de pesquisa que não se justifica, 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 em relação às particularidades desse contexto, e especialmente, em que medida esse 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 esses termos, com vistas a 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. Assim, 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 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? Ao encontro dessa 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 e abrange 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, tendo em vista 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 conta a quem a pesquisa é direcionada. Daft e Lewin (2008) propõem dois tipos de relevância: acadêmica e prática, atendendo a diferentes grupos ou subcomunidades. 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 a 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, e tornar 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, o usuário e o 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, uma prática ou um 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/ou 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 o 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 nas revoluções científicas, pois desafia o *status quo* com novas teorias e métodos. Popper (1959) corrobora a visão de inovação de Kuhn (1962) e afirma que aquela ocorre quando novas teorias são propostas, testadas e potencialmente refutadas, e promovem 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, e enfatiza 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, e ressaltam 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 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, e altera 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 por meio 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, o que permite 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 as 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) e Freitag *et al.* (2019), que instigam tanto a reflexão sobre o conceito e a abrangência da contribuição como também a importância desse 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”, dada a necessidade da área quanto a um direcionamento com certo nível de estruturação para a compreensão sobre os elementos inerentes à contribuição teórica. Tendo em vista a área de negócios, em particular, percebemos o interesse e a necessidade em compreender e aplicar esse conceito. Por exemplo, Whetten (1989), em seu artigo para a *Academy of Management Review* (AMR), ilustra essa preocupação para com a comunicação aos autores e revisores quanto às 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, a teoria 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).

Desse modo, a discussão é orientada ao entendimento de que as pesquisas apresentam contribuição quando propõem uma discussão sob o olhar incremental (a partir da teoria existente, como, por exemplo, quando a adição de uma nova variável ao modelo altera a percepção do fenômeno estudado), ou sob o enfoque revelador (quando propõe uma nova teoria ou mudança substancial na forma de se explicar o fenômeno, e altera, por exemplo a problemática, o paradoxo, ou ainda sugere uma mudança nos pressupostos teóricos). Segundo Alvesson e Sandberg (2011), essa última modalidade permite explorar pesquisas mais “interessantes” e, conseqüentemente, 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 melhorias e 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 desses 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 desse elemento de “prescient theorizing” e reforçam, que, cada vez mais os pesquisadores são chamados a refletir sobre os impactos de suas pesquisas em termos de relacionamento entre pesquisador *versus* pesquisador e pesquisador *versus* campo prático, ou seja, de modo a contemplar e a complementar os elementos de originalidade e utilidade da pesquisa.

É importante destacar que, mesmo que pesquisas com contribuição incremental recebam menor atenção atualmente (e focalizem *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 a aplicação prática são elementos importantes quanto ao atendimento do problema de pesquisa investigado e à comunicação do estudo.

Essência: contribuição é o novo conhecimento que avança a compreensão e o 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 a 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, voltada para a aceitação de 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 que isso significa. Dentro do próprio ambiente editorial, o entendimento da palavra impacto, há algum tempo, passa a ter 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 em um sentido mais amplo sobre a sociedade em si, principalmente em razão da 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, complementam a abordagem australiana e organizam os tipos de impacto que, como cientistas sociais, possuem, ao mesmo tempo, a competência e a responsabilidade de ampliar 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 e interessantes, e focam 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, 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 na formulação de políticas públicas e nas 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. Isso é percebido na comunidade e na 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.

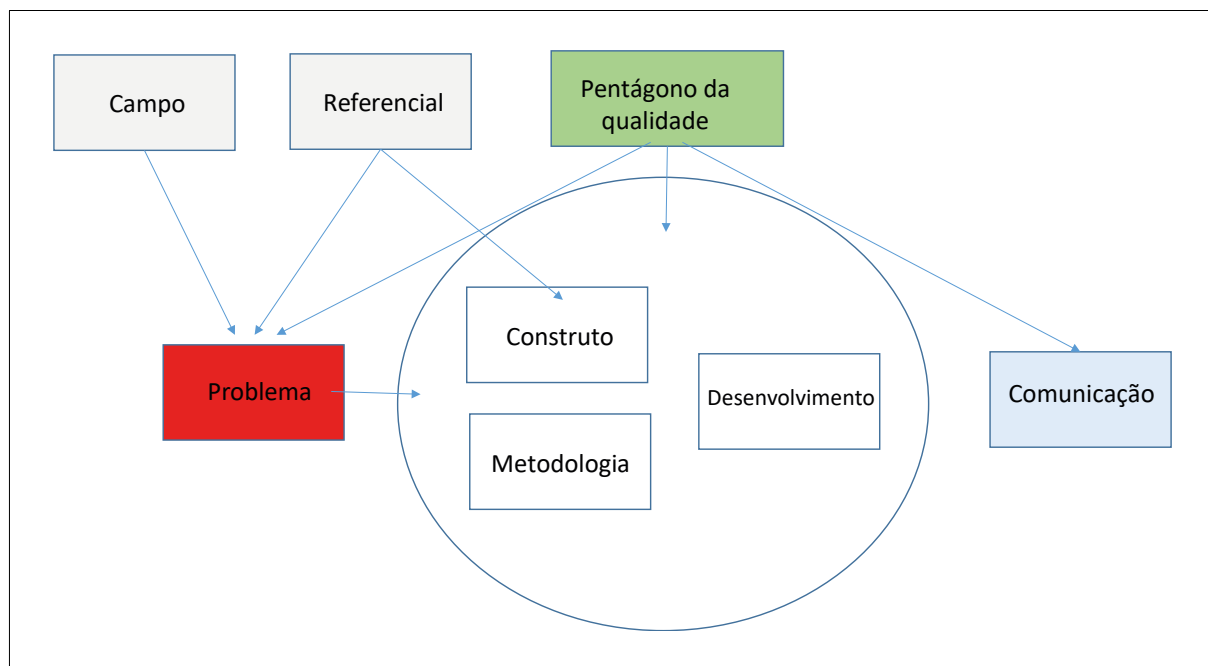
Essência: impacto é aquilo que o novo conhecimento modifica na comunidade.

3 Desenvolvimento Metodológico e Proposta de Aplicação

Este trabalho teve origem em um editorial (Frezatti, 2020), no qual foram discutidos elementos da qualidade de um projeto e um 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 teórico-metodológico. A ideia desta discussão nasceu de forma desprentensiva, 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 nas quais discutimos os conceitos, pensando na aplicação desses 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 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 específica o direcionamento, o 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 burilam os ingredientes da pesquisa, os quais permitem que, ao encerrá-la, se pense em comunicá-la (Figura 1).



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

Figura 1. Etapas de desenvolvimento de uma pesquisa científica

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.

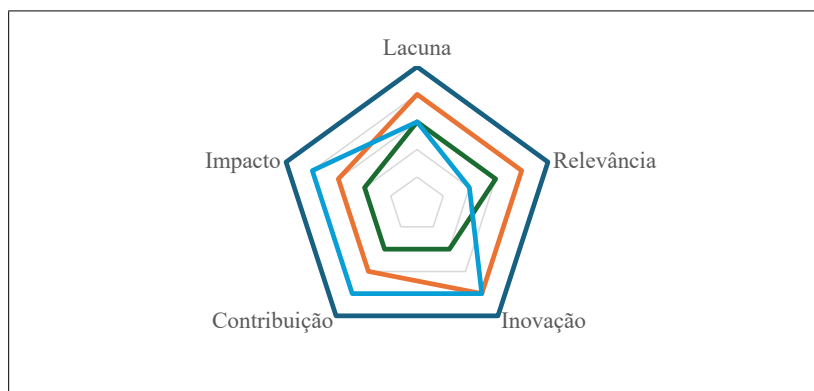
Tabela 1.

Caraterização 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 <i>et al.</i> (2011) |
| Contribuição | é o novo conhecimento que avança a compreensão e o 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 <i>et al.</i> (2021) |

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

No que se refere aos elementos do pentágono, eles influenciam uns aos outros, em uma lógica interdependente que, ao alterar algo na pesquisa, proporciona 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.



Fonte: adaptada de Frezatti (2020).

Figura 2. Pentágono da qualidade demonstrando diferentes configurações dos cinco atributos da qualidade

Podemos avaliar os elementos do pentágono com a 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 à 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 no posicionamento da pesquisa.

Tabela 2.

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 existe 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: desenvolvida 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 sugerida 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 em um dado contexto e momento organizacional e tem por objetivo otimizar a acurácia no processo de planejamento e controle, o que proporciona impacto sobre a assertividade interna no direcionamento da gestão. Mudanças no ambiente e no 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**. Para analisar cada um dos elementos do pentágono, consideramos os seguintes **passos reflexivos**:

4.1 Lacuna

A primeira lacuna considera que, em um 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 atuam 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, esse 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, essa 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 à identificação do que seria aceitável pelas organizações em termos de acurácia, e 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 e 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, o que abre discussão para a questão do transplante ou a 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; e (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”; em um 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; e ii. foca no 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 em um 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 forem levadas em conta as seguintes perspectivas de abrangência do problema: ambiente, amplitude, relação com outros elementos, ênfase e 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 a 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 e alterar a compreensão ou a 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, promove relacionamentos de longo prazo e beneficia futuras colaborações e estudos.
4. **Validação:** garantir que as novas ideias sejam validadas por meio de experimentos ou análises rigorosas e demonstrar sua eficácia e aplicabilidade (Ziman, 2000). A abordagem metodológica original deve ser validada pela melhoria na credibilidade e na qualidade dos dados.
5. **Clareza e complexidade:** apresentar a inovação de forma clara e compreensível, percebida como fácil de entender e utilizar, e permitir 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, as experiências passadas e as necessidades de potenciais adotantes. Uma ideia incompatível com os valores e as 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. Isso pode ser utilizado de forma proativa no modelo de gestão, aumentando a assertividade e 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, e gerar novas oportunidades ou se limitar às contribuições empíricas com maior dificuldade de teorização, mas úteis para um dado nicho.
2. A separação e a argumentação reivindicando as contribuições devem remeter ao que foi descrito em lacuna, relevância e inovação. A depender 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, o qual indica que o conjunto não é uniforme e que pode existir com composições e importâncias diferentes, de modo a atender às necessidades da organização e a contribuir 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

Em um 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 entenderem 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 entenderem e gerenciarem as mudanças organizacionais, as organizações podem proporcionar melhores condições de atuação, e afetar condições de crescimento e com isso o aumento do próprio emprego. Outros impactos que podem ser mencionados são: o impacto prático sobre gestores das organizações, que aperfeiçoam os seus modelos e, com a melhor acurácia, geram maior eficiência para as organizações; o impacto social decorre do impacto prático, ou seja, a maior eficiência proporciona condições de sustentabilidade econômica, e afeta o nível de emprego; e, finalmente, o impacto educacional chega ao alunado, que passa a ser mais bem preparado para os desafios quando inserido no mercado de trabalho.

1. Normalmente, nas várias áreas do desenvolvimento humano, esse 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 em uma 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 que pode 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 (que beneficia 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 a 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.

A identificação de lacunas de pesquisa nos permite focar em áreas onde o conhecimento é limitado ou inexistente, e incentiva 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, o que aumentando a utilidade e a aplicabilidade dos resultados. A inovação é essencial para o avanço científico, e introduz 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, substancial e precisa adicionar novo conhecimento ou expandir 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. 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, e sugerimos 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, e facilitar 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 juizes 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 desta 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 da contabilidade para sua existência e, mais que isso, para o fato de que estão interrelacionados. Conforme pontuado nas considerações iniciais, quando um dos elementos do pentágono não é bem desenvolvido, o potencial dos demais está comprometido.

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, dos 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, a fim de garantir que os cinco elementos do pentágono estejam minimamente contemplados, também entendemos que houve ganho.

Por fim, 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. A depender 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.