

## DESAFIOS DA LIDERANÇA E DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA FUNÇÃO DE EDITOR CHEFE DE PERIÓDICO CIENTÍFICO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Ilda Fontes<sup>1\*</sup>, Flávia Feitosa de Santana<sup>1,2</sup>, Luisa Veras de Sandes-Guimarães<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas – São Paulo/SP- Brasil

<sup>2</sup>Escola Superior de Propaganda e Marketing– São Paulo/SP- Brasil

\*[ilda.fontes@fgv.br](mailto:ilda.fontes@fgv.br)

**Introdução:** Em 2015, os periódicos científicos completam 350 anos de história, consolidando-se como um meio legítimo de fomento e disseminação de produção científica qualificada. No Brasil, a quantidade de periódicos científicos no campo de estudo de Administração tem crescido significativamente nos últimos anos, concomitantemente ao crescimento de cursos de pós-graduação. Por outro lado, aparentemente, a profissionalização na gestão de periódicos não tem acompanhado o mesmo ritmo. Ao contrário, pressupõe-se certa estagnação numa estrutura mínima para a edição de periódicos, tendo o editor chefe como ator principal e, não raro, como o único ator, cujo papel central parece estar restrito à garantia de rigor e integridade do processo de certificação científica do conteúdo editorial, o que implica alto grau de complexidade em seu papel de liderança junto à equipe editorial que lhe dá suporte. Neste contexto, com base em uma amostra de periódicos da área de Administração, o autor deste trabalho se propõe a investigar o papel do editor chefe de periódicos científicos como gestor de pessoas e líder de sua equipe nos processos de gestão editorial, o que passa, necessariamente, pela discussão de sua profissionalização. Vale ainda ressaltar que a Administração é a maior área do ensino superior do Brasil, o que amplia a importância dessa área de publicação no âmbito nacional. Espera-se contribuir para o amadurecimento de questões relacionadas à liderança e à profissionalização da função de editor chefe e dos diversos atores da produção de periódicos científicos, incitando também o desenvolvimento de estudos que contribuam para esta temática.

**Metodologia:** No presente trabalho, o autor utiliza a perspectiva qualitativa de estudo de caso como metodologia de pesquisa. Busca-se uma investigação holística, considerando o contexto geral em que o problema pesquisado se insere, com aprofundamento de estudo do objeto de pesquisa. Utiliza-se observação e entrevistas como técnicas de pesquisa, numa amostra de oito casos, o que caracteriza pesquisa de casos múltiplos (GODOY, 1995). A seleção da amostra foi intencional e levou em conta a relevância do periódico para a área de Administração, considerando a classificação do sistema Qualis/CAPES, estratos A e B, sendo seis periódicos A2 e dois B3. A coleta dos resultados baseou-se em entrevistas semiestruturadas junto aos editores das revistas da amostra e em informações colhidas nas páginas das revistas na internet. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, na qual busca-se confrontar as falas dos sujeitos com aspectos teóricos de gestão de pessoas.

**Resultados e discussão:** Arrolamos, a seguir, resultados das análises realizadas.

**3.1. Em relação às características gerais dos periódicos da amostra,** observa-se que, dentre os oito, cinco são publicados por Instituição de Ensino Superior; os outros três pertencem a associações científicas ou de pesquisa. O escopo editorial abrangente de seis revistas retrata o perfil editorial dos periódicos nacionais, diferindo dos internacionais que, em geral, focam em um determinado campo de estudo da Administração. Percebe-se domínio de um sistema multilíngue no idioma de publicação (português, inglês, francês e

espanhol), demonstrando foco dos editores com internacionalização. Todas as revistas pesquisadas publicam suas edições *online*, em acesso aberto, mas impressão ainda é uma prática de quatro periódicos (dois com distribuição impressa como cortesia e dois que ainda comercializam assinaturas). A sustentabilidade financeira de todas as revistas depende majoritariamente da instituição publicadora, com um percentual pequeno de apoio de órgãos governamentais de fomento e algum recurso de comercialização de assinaturas. Todos os periódicos pesquisados utilizam sistema de submissão e avaliação de artigos (Open Journal Systems, Submission e ScholarOne). Todos se preocupam com o rigor em relação à originalidade e preservação dos direitos autorais, porém, apenas três editores utilizam alguma ferramenta de rastreamento de similaridades e os demais adotam formas mais mecânicas de rastreamento (pesquisa via *web* etc.), aumentando consideravelmente o volume de trabalho.

**3.2. A infraestrutura de recursos humanos apresenta uma organização bastante diversa** entre as revistas da amostra. O número de pessoas nas equipes varia entre dois e dez membros, sendo em sua maioria voluntários ou com dedicação parcial. Esses colaboradores, muitas vezes, não contam com um espaço físico próprio para realização das atividades, que acontecem de acordo com a disponibilidade e agenda de trabalho do colaborador, de modo virtual, com comunicações por e-mail e outras plataformas de comunicação pela *web*. Percebe-se, portanto, uma infraestrutura de pessoal extremamente frágil e instável, inserindo o editor chefe em uma situação bastante complexa de liderança junto à equipe interna de edição das revistas.

**3.3. Dentre as maiores dificuldades do dia a dia de um periódico**, com exceção de um periódico A2 que apontou internacionalização, todos destacam o processo de avaliação por pares. Os principais problemas percebidos são: indisponibilidade dos colaboradores; inconsistência e superficialidade dos pareceres; prazos excessivamente longos para emissão do parecer; ausência de resposta dos convidados. Nas palavras dos sujeitos da pesquisa: *“O calcanhar de Aquiles do processo pra todas as revistas é sempre o mesmo: os pareceristas ... porque você está dependendo da disponibilidade deles e as demandas são grandes”*; *“Às vezes enviamos pra 7 pessoas para termos o retorno de 2...”*; *“Ter os avaliadores continuamente, atualizar o cadastro ..., recrutar novos ... ter uma informação muito boa sobre a especialidade de cada um ou áreas em que eles se dispõem a avaliar ... pra ter melhores avaliações.”* (Relatos de entrevistados A2, B3 e A2, respectivamente). Conforme apontado pelos próprios editores, eles também devem ser cômicos de sua responsabilidade junto à comunidade e, considerando serem os avaliadores recursos altamente escassos, cabe aos editores realizar uma diligente triagem dos artigos recebidos antes de encaminhá-los para avaliação duplo-cega, com ganhos essenciais: os avaliadores se sentem mais valorizados por receber conteúdo mais interessante; os autores recebem pareceres com mais rapidez e fundamentação; a reputação da revista cresce; a equipe trabalha com mais produtividade e motivação, pois os artigos inadequados são rejeitados rapidamente e seguem em frente aqueles com mais chance de aprovação. Assim, percebe-se um encadeamento diferente do processo de trabalho, mais produtivo, mais célere, portanto, com impacto positivo em todos os atores. As entrevistas mostram que o editor tem autonomia para a alteração dessa primeira etapa de triagem de artigos e alguns já fazem isso: *“O fato de a gente fazer o deskreview muito sério faz com que o número de artigos que são rejeitados após ser aprovado no deskreview é alguma coisa entre 5% e 10% ... facilita muito por que aí os pareceristas têm trabalho mais gostoso...”* (Entrevistado A2.) Um segundo desafio é a dedicação não exclusiva do editor chefe, o que exige rigorosa disciplina para garantir a edição da revista nos prazos estabelecidos, pois as submissões e avaliações não cessam e são volumosas. *“Pra mim [a maior dificuldade do dia a dia] é a dedicação não exclusiva, ou seja, tenho outras atribuições na instituição que dividem meu tempo”*; *“Então é disciplina, mesmo no período de férias ... período de viagens, a gente tem ... esse trabalho de rotina mesmo e que não pode sair de uma agenda que transita entre o diário e o semanal.”* (Entrevistados B3). A internacionalização do periódico, em um sistema efetivamente globalizado (leitor, processo editorial e autores estrangeiros), somada a indexadores internacionais, é ponto de atenção de quase todos: *“...a meta principal é a questão da internacionalização ... A grande dificuldade é a gente tirar a revista do patamar em que já está consolidada ... e colocá-la no patamar de liderança internacional ... Três estágios pra você transformar um periódico ... Primeiro ... pra ser um produto global, você*

vai publicar um conteúdo que tenha interesse pra públicos externos ... O segundo é você fazer o processo global, ou seja, toda sua rede de editores, de avaliadores ... E o terceiro é a revista se tornar um canal de expressão global ... ou seja, os autores submeterem.”; “... Quer dizer, o periódico constrói reputação com os artigos que estão lá submetidos pelos autores e os autores só submetem se o periódico tiver boa reputação... Então, como é que você constrói isso?...”. Sobre a inserção da revista em bases de dados internacionais, há preocupação dos editores com a preservação da produção científica, além de os indexadores, em geral, priorizarem publicações em língua inglesa: “... a gente está se submetendo a agendas internacionais, de empresas comerciais e não necessariamente isso está no melhor interesse sempre da ciência nacional.” (Entrevistados A2). Com foco em desafios de gestão, os editores de periódicos A2 destacam questões de alto impacto no cenário de periódicos, como a inserção de novas tecnologias, sobretudo baseadas na internet, que impõem repensar o modelo de negócio e sua sustentabilidade financeira, e o sistema nacional de avaliação de periódicos: “A gente está no meio de uma transição de grande proporção no desenho, nos modelos de periódicos científicos ... Qual é o modelo de negócio, e em cima do modelo de negócio, pensar qual é a equipe que vai tocar a revista ... O outro fator externo que influencia nisso são essas variáveis de avaliação de periódicos.”; “Os desafios são lidar com toda uma série de tentativas de usar revistas como fóruns de avaliação de professores ... O desafio é ... lidar com uma dupla inserção: uma inserção na comunidade de conhecimento, que é a tradição da revista, e uma inserção numa comunidade de avaliação de pessoas, programas, alocação de recursos, etc. etc. Como que você mantém um balanço disso?” Os relatos demonstram que o leitor deve ser mais valorizado como o avaliador natural do periódico, além do próprio editor que assume a editoria de um periódico por se destacar como pesquisador de referência na comunidade científica: “Quem assume as revistas... é porque é o acadêmico principal do campo e todo mundo está feliz de ter ele lá cuidando do campo e fazendo boas escolhas e garantindo que os trabalhos das pessoas são melhorados no processo de revisão etc.” Por sua vez, os editores de periódicos B3 reiteram o desafio no processo de avaliação por pares e comentam sobre submissões (volume, adequabilidade editorial): “... a cada 100 submissões a gente consegue avaliar cinco por que as submissões são em todas as áreas ...”.Dentre os fatores internos, destaca-se o cuidado com a qualidade e relevância dos artigos, avaliando-se a sua contribuição e aplicabilidade: “Uma das críticas que se faz à Ciência é que ela está descolada da realidade, principalmente as Ciências Sociais Aplicadas ... Então, o artigo pode estar muito bem escrito, com metodologia científica muito boa, mas se não existe uma percepção de relevância dele para a realidade, ou de pesquisa ou profissional, ele ... não será publicado.” (Entrevistado A2). **3.4. Liderança para o editor chefe: duas frentes de trabalho.** A primeira, de âmbito externo, acontece junto à comunidade científica na qual o editor participa como pesquisador de referência, o que lhe permite ser convidado para as funções de editoria: “há um papel importante do editor em ser uma liderança dentro da comunidade para conseguir atrair e manter as melhores cabeças da área...”. Nesse ambiente externo, os pareceristas são apontados como fator altamente relevante para a conquista da liderança do periódico: “A liderança se dá com a rede de colegas que avaliam ... somos incansáveis em reafirmar que quem faz a revista são eles, nós apenas a promovemos.” (Entrevistado A2). Em âmbito interno, de modo semelhante ao ocorrido com os avaliadores, os editores reiteram reconhecimento pela equipe que lhes dá suporte nos processos de editoria científica: “Há pessoas que estão fazendo trabalhos difíceis, você tem que dar apoio a elas.”; “... Eu acredito em equipe ... É a equipe que faz o periódico. Não são os editores.” Por outro lado, o papel de liderança junto à equipe editorial é muito similar ao papel de um técnico de futebol ou mesmo do capitão do time: “No time de futebol, você tem um cara com [mostra o bracelete usado pelo capitão]... Então a função dele é manter a equipe funcionando. Não é uma liderança no sentido de seguir”. Outros sujeitos respaldam essa liderança peculiar: “... nossas carreiras, nossas posições são tão diferentes ... elas [assistentes editoriais] não vão aspirar a uma carreira acadêmica, que é a carreira que eu fiz”; “A minha liderança se resume à questão de acompanhamento, motivação contínua, e promover as mudanças ... eu sou gestor de mudanças da revista.” (Entrevistados A2). A última fala do parágrafo acima nos remete ao discurso de Robbins, Judge e Sobral (2011, p.359), que distinguem administração (forma de organizar, colocar ordem e consistência, com planejamento e monitoração de resultados) de liderança (gerenciamento da mudança) definindo liderança como “[...]”

capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”, o que se encaixa perfeitamente nesta situação dos editores. Porém, com relação à equipe interna, com quem o editor, em geral, tem pouca interação e cujos membros possuem frágeis vínculos formais com o periódico (trabalho voluntário ou com dedicação parcial etc.), seu desafio ganha alta complexidade. As Figuras 1 e 2, a seguir, sintetizam os pontos de atenção dos editores em suas atividades de gestão e liderança de periódicos científicos.

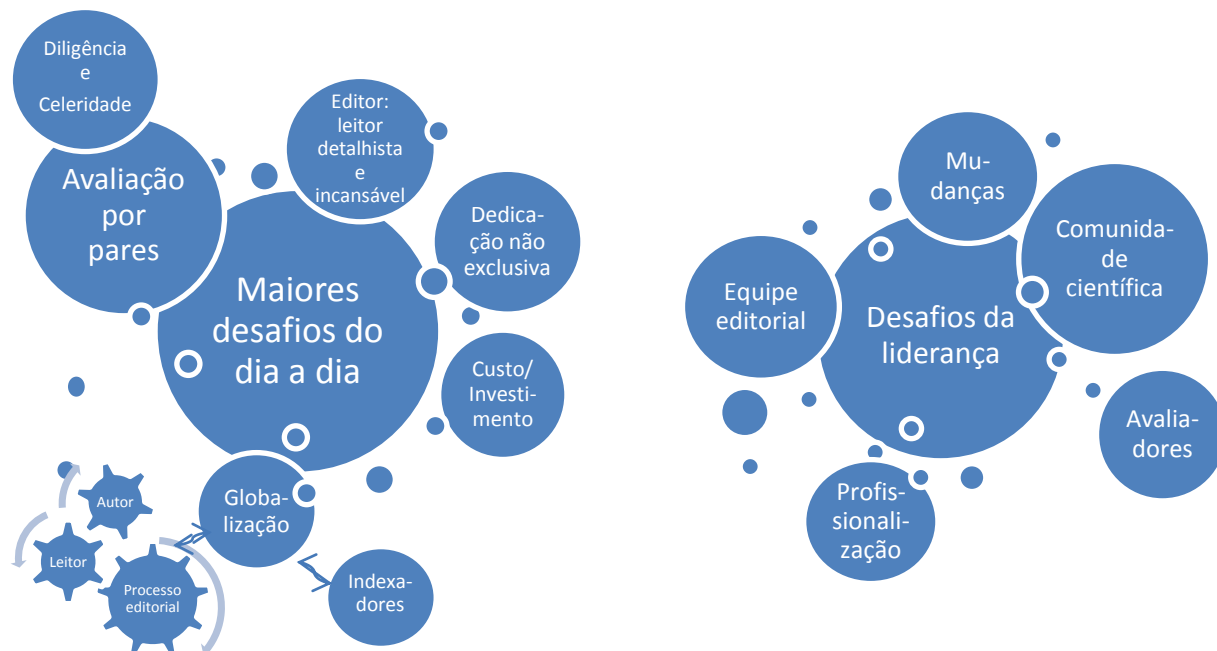


Figura 1 - Desafios do dia a dia e de liderança de um periódico.

Fonte: Autor, a partir de dados da pesquisa.

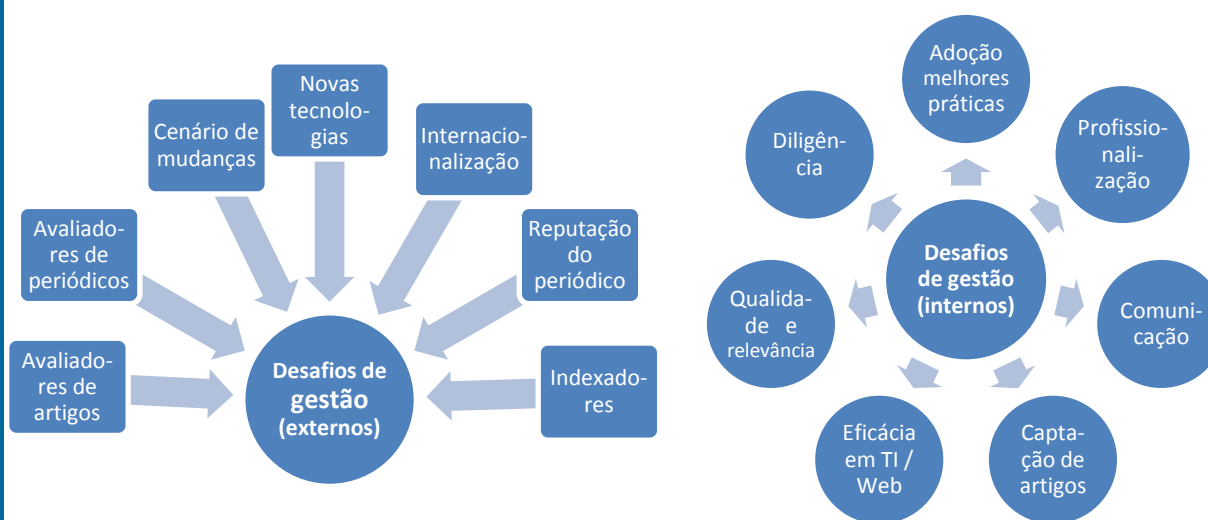


Figura 2 - Maiores desafios de gestão de um periódico – âmbitos interno e externo.

Fonte: Autor, a partir de dados da pesquisa.

**3.5. A respeito da profissionalização do papel de editor chefe,** alguns editores acreditam que sim, é preciso ter capacitação antes de assumir as tarefas: *“Mas o ideal é que as pessoas se preocupassem antes, tivessem todo treinamento ... Muitos dos erros que eu cometi, talvez eles não cometam. Coisas que eu só aprendi fazendo, eles já entrem sabendo.”* Outros referem-se ao processo sucessório, em geral inexistente hoje: *“Então eu ficava imaginando se um editor que está numa revista conceituada, com esse nível de maturidade, quer dizer, de consolidação da revista, e de maturidade como editor, não deveria formar outros editores?”* (Entrevistados A2 e B3, respectivamente). É relevante destacar a importância de uma profissionalização geral: *“Eu não vou colocar aqui todas as fichas no editor. É tudo. É no autor, é no parecerista, é no editor, é na instituição que acolhe a revista, é no staff que é, sobretudo, calcado em estagiários. Quer dizer, a cadeia inteira tem gargalos.”* (Entrevistado B3.) No entanto, a maioria dos entrevistados acredita que não se deve abrir mão do elemento comunidade científica e propõe maior profissionalização da equipe interna ou terceirizar esses serviços com alto grau de profissionalização: *“... profissionalizar vai ficar perigoso ... Essa é uma decisão de carreira ... A grande maioria de revistas precisa manter esse elemento comunitário, do pesquisador, ... que faz diferença na comunidade...”*; *“Não precisa ser profissionalizado, desde que uma equipe terceirizada supra esta necessidade. Para um periódico científico, a reputação de editor chefe na comunidade científica é mais importante do que o processo de produção da revista.”* (Entrevistados A2).

**Conclusões:** Corroborando o que pesquisadores da área têm demonstrado (Packer, 2014; Sandes-Guimarães; Diniz, 2014), percebe-se que a responsabilidade do editor chefe está centrada na gestão científica do periódico: garantir qualidade e rigor científico aos artigos publicados e reputação do periódico junto à comunidade científica, onde atrai e mantém os autores, os revisores e os editores mais qualificados, comprometidos com a excelência e o estado da arte na produção de conhecimento em seu campo de atuação, ao mesmo tempo em que reforça seu relacionamento nesta rede e fortalece seu papel de líder, que é condição para assumir a editoria científica. Os resultados da pesquisa apontam que um possível cenário ideal, atualmente, para os periódicos científicos brasileiros em Administração, pode ser o de um editor chefe que mantém seu vínculo com a comunidade científica, contando com assessoria de uma equipe altamente capacitada para o trabalho de editoria científica, o que pressupõe treinamento e desenvolvimento desta equipe, de modo institucionalizado, além de investimento junto ao editor para este aspecto de liderança e relacionamento interpessoal junto à equipe, que vem sendo preterido em função da certificação científica. Tomando emprestadas as palavras de um dos sujeitos da pesquisa, o calcanhar de Aquiles dos periódicos parece estar no processo de profissionalização de periódicos, o que envolve um pensar diferente da organização do trabalho e requer atitudes distintas dos vários atores do processo. Nesta pesquisa, sugere-se focar principalmente nos aspectos de liderança do editor chefe junto à equipe editorial interna ao periódico, em busca de se fortalecer este relacionamento e alcançar alta profissionalização da equipe editorial, tendo em vista as grandes mudanças neste cenário, inseridas, principalmente, pela globalização e novas tecnologias. Sugere-se que um fator que pode fazer diferença na profissionalização do editor chefe é a implementação de um processo sucessório, permitindo ao editor que está saindo compartilhar sua experiência com o editor entrante e, assim, amenizar seu período inicial de aprendiz de editoria. Esse conhecimento também pode ser transmitido por meio de capacitações oferecidas por relevantes instituições atuantes em editoria científica. Adicionalmente, acredita-se que na continuidade desse trabalho, seja importante aprofundar o conhecimento da percepção de liderança do editor chefe por parte da equipe que lhe dá suporte na editoração científica, para contribuir no aperfeiçoamento do relacionamento desses atores. É por meio dos periódicos que as pesquisas avançam sob a regência do editor chefe. No Brasil, é sabido de todos que há um trabalho hercúleo realizado por esses *gatekeepers*, cujos esforços e resultados merecem maior reconhecimento, o que pode ser feito por meio de profissionalização de todo o sistema, com consequente fortalecimento da liderança do pesquisador e do periódico.

## Referências

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

PACKER, A. L. A eclosão dos periódicos do Brasil e cenários para o seu provir. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 301-323, abr./jun, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Liderança. In: ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011. cap. 12, p. 357-400.

SANDES-GUIMARÃES, L. V. de; DINIZ, E. H. Gestão de periódicos científicos: estudo de casos em revistas da área de administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 449-461, jul./set. 2014.

**Palavras-chave:** editor científico, periódicocientífico, liderança, gestão editorial.