

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ILDA FONTES

**COMPETÊNCIAS DO EDITOR-CHEFE DE PERIÓDICO CIENTÍFICO:**  
*GAPS E TENDÊNCIAS*

SÃO PAULO

2021

ILDA FONTES

**COMPETÊNCIAS DO EDITOR-CHEFE DE PERIÓDICO CIENTÍFICO:**  
*GAPS E TENDÊNCIAS*

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Letícia Fantinato  
Menegon

SÃO PAULO

2021

Fontes, Ilda.

Competências do editor-chefe de periódico científico : *gaps* e tendências / Ilda Fontes. - 2021.

120 f.

Orientador: Letícia Fantinato Menegon.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Editores de periódicos. 2. Publicações científicas. 3. Capacidade executiva. 4. Formação profissional. 5. Administração de pessoal. I. Menegon, Letícia Fantinato. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

ILDA FONTES

**COMPETÊNCIAS DO EDITOR-CHEFE DE PERIÓDICO CIENTÍFICO:**  
*GAPS E TENDÊNCIAS*

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Data da Aprovação:

23/02/2021

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Letícia Fantinato Menegon  
(Orientadora) FGV EAESP

---

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna  
FGV EAESP

---

Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues  
USP/EACH

*À minha adorada filha, Isabelle,  
que me ajuda a ser uma pessoa cada vez melhor.*

*À minha amada mãe, Dina,  
que sempre me inspirou e está sempre ao meu lado.*

## AGRADECIMENTOS

O Mestrado é um sonho antigo, e não dá para apresentar aqui as diversas situações que me levaram a adotá-lo. Em parte, o tempo amigo passa depressa demais...

No entanto, quando a FGV EAESP lançou a Linha Gestão de Pessoas do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade (MPGC), foi irresistível: “Era este o Mestrado que faltava! É perfeito para mim!”.

E esse encontro não poderia ter sido maior. Impossível descrever quanto alimento atinei para minha alma e quanta luz acolheu meu coração! Eu certamente faria tudo de novo!

Contudo, novamente, para o tempo não há delongas. E esta página me ajuda no ritual de término de uma etapa, que se finda para que eu possa inaugurar outros ciclos.

É absolutamente impossível apresentar aqui todos os condignos agradecimentos. Peço desde já perdão a cada um, cada uma que faz parte de minha vida e que não está aqui citado e citada. Igualmente impossível é expressar apenas em palavras minha gratidão àqueles e àquelas que são aqui nomeados e nomeadas. Pleiteio, então, que façam essa leitura com pérvio coração, pois “só se vê bem com o coração. O essencial é invisível para os olhos” (Antoine de Saint-Exupéry, *O Pequeno Príncipe*).

Minha gratidão, sempre, a cada uma das editoras-chefes e a cada um dos editores-chefes que disponibilizaram seu valioso e concorrido tempo para as entrevistas. Sem vocês, este trabalho não teria ocorrido e este momento não existiria.

Minha gratidão especialmente a minha querida orientadora, Profa. Letícia F. Menegon, que concordou em ser minha parceira neste grande desafio para juntas consagrarmos minha experiência acadêmica. Muito obrigada por acreditar no meu projeto, por estar ao meu lado, por me ensinar a fazer pesquisa e a contar os resultados da pesquisa para os outros.

Minha gratidão a cada professor e professora, a cada aluno e aluna de nossa primeira turma do MPGC-Gestão de Pessoas. Meu coração rejubila-se em conhecer vocês e em ter convivido com vocês nesses dois rápidos anos, que deixam em mim marcas indeléveis.

Minha gratidão à querida amiga Profa. Andrea Leite Rodrigues, que pegou na minha mão, me mostrou caminhos e me fortaleceu em momentos difíceis.

Minha gratidão à querida amiga Profa. Elisabete Werlang, que me deu dicas tão valiosas desde a fase de projeto de pesquisa.

Minha gratidão e carinho à amiga Profa. Ana Marlene de F. Moraes, que sempre me impulsionou para esse caminho acadêmico.

Minha gratidão à querida Profa. Silvia Galleti, que, apesar das dificuldades que emergiram e impactaram fortemente nossos projetos da ABEC Brasil, tem sido uma parceira ímpar e ainda conseguiu disponibilidade para me apoiar em meu Mestrado.

Minha gratidão ao querido Prof. Sigmar de M. Rode, pela compreensão e apoio na priorização de meu Mestrado, e pela experiência única que estou vivenciando na ABEC Brasil sob sua liderança. Em seu nome, agradeço a todos os membros da Diretoria, dos Conselhos e do *staff* da ABEC Brasil.

Minha gratidão ao Prof. Eduardo Diniz, ex-chefe querido, que humildemente me ensinou tantas lições, que sempre me estimulou a fazer o Mestrado, me ajudou nos conflitos apresentados na fase de entrevista-teste e, por meio de seus ensinamentos, estará sempre comigo. Em seu nome, agradeço, também, a todos os ex-diretores da *RAE*, com quem tive o privilégio de conviver e aprender sobre editoria científica.

Minha gratidão à Profa. Maria José Tonelli, atual diretora do núcleo *RAE*-publicações, pelo apoio neste desafio de Mestrado, pelo arrimo e liderança nos desafios diários e por todas as lições compartilhadas. É um privilégio contar com você em meu dia a dia.

Minha gratidão a todas e a todos os atuais membros da Equipe *RAE*, pela valiosa parceria, pelos ensinamentos, pela amizade: Adriana Wilner, Aline Lilian dos Santos, Andréa Cerqueira, Denise Cândido, Eldi Soares, Felipe Zambaldi, Martin Jayo e Otávio Prado.

Minha gratidão às minhas irmãs e irmão. Cada um, à sua maneira, sempre me inspira e me orgulha de integrar nossa família! Meu coração está sempre com vocês!

Minha gratidão à minha adorada filha, Isabelle, pela compreensão em minhas ausências para os estudos, por ser minha parceira nas pesquisas on-line, por tudo que me proporciona viver e aprender!

Minha eterna gratidão ao meu esposo, Johannes, pela compreensão em minhas ausências para as aulas e os estudos, por aceitar se sobrecarregar com os cuidados com nossa filha e responsabilidades domésticas, por ter me dado dicas bibliográficas, por todo o amparo em tantos momentos deste projeto de vida e por concordar em ser meu primeiro leitor. Minha gratidão a você sempre!

Minha gratidão à minha inspiradora e amada mamãe, Dina! Você não imagina o quanto me ilumina e me fortalece!

Minha gratidão ao meu pai! Onde quer que você esteja, está sempre comigo!

Finalmente, minha gratidão a Deus, por ter iluminado meu coração e minha alma, ter proporcionado esta vivência e ter colocado em meu caminho pessoas tão reluzentes.

***Para ser grande, sê inteiro***

*Para ser grande, sê inteiro: nada*

*Teu exagera ou exclui.*

*Sê todo em cada coisa. Põe quanto és*

*No mínimo que fazes.*

*Assim em cada lago a lua toda*

*Brilha, porque alta vive.*

Ricardo Reis



## RESUMO

Percebe-se um significativo aumento no número de periódicos científicos da área de Administração nas últimas décadas. No entanto, aparentemente, o desenvolvimento de modelos de gestão dos periódicos não tem acompanhado esse mesmo crescimento. Além disso, a área de editoria científica tem sido impactada com mudanças profundas, sobretudo devido à internet, desenvolvimento tecnológico, acesso aberto, e, mais recentemente, com inovações oriundas da ciência aberta (*preprints*, abertura pública dos dados da pesquisa, avaliação por pares aberta). Nesse cenário, considerando a centralidade do editor-chefe no processo de editoria científica, esta pesquisa teve como propósito investigar quais são (se houver) as lacunas nas competências atuais e as futuras competências desse profissional, de acordo com os modelos de negócio atuais e futuros para periódicos científicos. Optou-se pelo método de pesquisa qualitativa, buscando uma compreensão mais aprofundada sobre o grupo estudado e suas habilidades profissionais em uma circunstância prática. Nesse sentido, adotou-se a abordagem epistemológica do pragmatismo, cuja perspectiva busca encontrar sentido na utilidade efetiva do conhecimento. Utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada, que contribuiu para uma investigação minuciosa das competências atuais do editor-chefe e suas perspectivas de competências futuras, bem como dos modelos de negócio atuais e das expectativas do editor-chefe para os futuros modelos de negócio do periódico. A amostra constituiu-se de participantes elegidos por conveniência, reconhecidos por notório saber em sua área de estudo e posição no campo de pesquisa sobre periódicos científicos. A partir do *ranking* Qualis/Capes, foram selecionados e convidados 47 editores-chefes, o que culminou em uma amostra de 29 editores-chefes entrevistados, envolvendo periódicos classificados nos estratos A1, A2, B1, B2 e B4 do Qualis/Capes. Identificou-se a ausência de um programa estruturado para capacitação desse profissional, com consequente carência no desenvolvimento de suas competências, o que qualifica um *gap* na formação desse profissional. Os resultados da pesquisa demonstraram que o editor-chefe aprende seu *métier* no dia a dia, *on-the-job*, tendo em vista a exiguidade de preparação prévia. O estudo revela movimento de mudança nas competências do editor-chefe, porém influenciado para além do modelo de negócio de periódico científico, envolvendo um cenário contemporâneo mais amplo de alta complexidade. Por fim, contribui, também, evidenciando importantes tendências de competências para o editor-chefe num cenário futuro. Presume-se que os resultados desta pesquisa contribuam para institucionalizar programas de capacitação e desenvolvimento de competências para o editor-chefe e, consequentemente, para

profissionalização não apenas para o editor-chefe, mas, também, para os diversos atores envolvidos em comunicação e divulgação científica. Almeja-se, ainda, que os achados discutidos possam incitar questionamentos e fomentar novas pesquisas que contribuam para o debate sobre competências e profissionalização no campo de editoria e comunicação científica.

Palavras-chave: Editor-chefe. Competências individuais. Periódico científico. Profissionalização.

## ABSTRACT

There is a significant increase in the number of scientific journals in the area of Administration in recent decades. However, it seems clear that the development of management models for journals has not kept up with this growth. In addition, the scientific publishing area has been affected by a series of profound changes, mainly due to the internet, technological development, Open Access, and, more recently, with innovations arising from Open Science (preprints, open research data, open peer review). In this scenario, considering the centrality of the editor-in-chief in the scientific editorial process, this research aimed to investigate what are (if any) the gaps in the current competencies and the future competencies of this professional, according to the current and future business model for scientific journals. We opted for the qualitative research method, seeking a deeper understanding of the studied group and their professional skills in a practical way. In this sense, the epistemological approach of pragmatism was adopted, whose perspective seeks to find meaning in the effective utility of knowledge. The semi-structured interview technique was used, which contributed to a thorough investigation of the current skills of the editor-in-chief and his prospects for future skills; as well as, the current business models and the editor-in-chief's expectations for the future business models of the journal. The sample consisted of participants chosen for convenience, recognized for notorious knowledge in their field of study and position in the field of research on scientific journals. From the Qualis/Capes ranking, 47 chief editors were selected and invited, which culminated in a sample of 29 completed interviews, involving journals classified in strata A1, A2, B1, B2, B4 by Qualis/Capes. The absence of a structured training of these professionals was identified, with a consequent lack in the development of their skills, which qualifies a gap in the education of these professionals. The survey results revealed that the editor-in-chief learns his *métier* on a daily basis, on-the-job, as a result of a lack of prior preparation. The study showed a change in the competencies of the editor-in-chief, but influenced beyond the scientific journal business model, involving a broader contemporary scenario of high complexity. Finally, it also contributes by highlighting important skills trends for the editor-in-chief in a future scenario. It is expected that the results of this research will contribute to institutionalize training and skills development programs for the editor-in-chief and, consequently, for professionalization not only for the editor-in-chief, but also for the various actors involved in communication and dissemination of science. It is also hoped that the findings discussed may

incite questions and encourage new research that contribute to the debate on competencies and professionalization in the field of publishing and scientific communication.

**Keywords:** Editor-in-chief. Individual skills. Scientific journal. Professionalization.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – O processo de pesquisa.....	37
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição geográfica dos periódicos da pesquisa.....	42
Gráfico 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa por país de origem.....	43
Gráfico 3 – Distribuição dos participantes da pesquisa por gênero.....	44
Gráfico 4 – Presença (sim ou não) do vínculo institucional do editor-chefe com a instituição publicadora do periódico.....	45
Gráfico 5 – Periódicos da amostra que contam (sim ou não) com apoio de grandes editoras.....	46
Gráfico 6 – Modelos de negócio atuais dos periódicos, a partir das declarações dos editores-chefes.....	82
Gráfico 7 – Modelos de negócio futuros para periódicos, a partir das declarações dos editores-chefes.....	90
Gráfico 8 – Modelos de negócio atuais dos periódicos, considerando as declarações de "não sabe" como modelo híbrido.....	108

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características de competências profissionais de Fleury e Fleury (2001)..	25
Quadro 2 – Proposta de 15 competências de Sant’Anna (2002).....	26
Quadro 3 – Competência gerencial: proposta racionalista <i>versus</i> interpretativista de Moura e Bitencourt (2006).....	27
Quadro 4 – Componentes de modelos de negócio de Stähler (2002): ensaio para periódico científico.....	32
Quadro 5 – O processo de pesquisa: abordagens, estratégias e métodos.....	40
Quadro 6 – Categoria 1: Competências atuais do editor-chefe de periódico científico e subcategorias.....	51
Quadro 7 – Categoria 2: Competências futuras do editor-chefe de periódico científico e subcategorias.....	70
Quadro 8 – Modelos de negócio dos periódicos - atuais e futuros.....	97
Quadro 9 – Competências atuais e futuras do editor-chefe.....	98
Quadro 10 – Competências futuras do editor-chefe.....	104
Quadro 11 – Desenvolvimento de competências na evolução do modelo de negócio...	109

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Faixa etária dos participantes da pesquisa.....	43
Tabela 2 – Período de realização das entrevistas.....	48



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABEC	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDITORES CIENTÍFICOS
ANPAD	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO
APC	AUTHOR PROCESSING CHARGE
CAPES	COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
COPE	COMMITTEE ON PUBLICATION ETHICS
FAP	FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA
FAPESP	FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO
IES	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
ILO	INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION
JCR	JOURNAL CITATION REPORTS
OJS	OPEN JOURNAL SYSTEM
PPGA	PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
QVT	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
SCIELO	SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE
WEF	WORLD ECONOMIC FORUM

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>23</b>
	2.1 O conceito de competência .....	23
	2.2 O papel do editor-chefe de periódico científico.....	29
	2.3 Modelo de negócio organizacional de periódicos.....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
	3.1 Objetivos da pesquisa .....	38
	3.2 Método, perspectiva teórica e estratégia de pesquisa .....	39
	3.3 Descrição de participantes .....	41
	3.4 Coleta de dados .....	46
	3.5 Análise de dados .....	49
	3.5.1 Categoria 1 - Competências atuais do editor-chefe.....	50
	3.5.1.1 Subcategoria 1: Competência como pesquisador (atual) .....	53
	3.5.1.2 Subcategoria 2: Competência emocional (atual).....	56
	3.5.1.3 Subcategoria 3: Competência em editoria científica (atual) .....	58
	3.5.1.4 Subcategoria 4: Competência social (atual).....	62
	3.5.1.5 Subcategoria 5: Competência gerencial (atual) .....	65
	3.5.1.6 Subcategoria 6: Competência técnica (atual).....	66
	3.5.2 Outros achados relacionados às competências atuais dos editores-chefes .....	67
	3.5.3 Categoria 2 – Competências futuras do editor-chefe.....	69
	3.5.3.1 Subcategoria 1: Competência (futura) como pesquisador .....	71
	3.5.3.2 Subcategoria 2: Competência emocional (futura) .....	73
	3.5.3.3 Subcategoria 3: Competência social (futura) .....	74
	3.5.3.4 Subcategoria 4: Competência técnica (futura) .....	76
	3.5.3.5 Subcategoria 5: Competência gerencial (futura).....	77
	3.5.3.6 Subcategoria 6: Competência em editoria científica (futura) .....	79
	3.5.4 Categoria 3 – Modelos de negócio atuais dos periódicos .....	81
	3.5.5 Categoria 4 – Modelos de negócio futuros para periódico científico .....	89
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>97</b>
	4.1 Competências do editor-chefe de periódicos científicos .....	101

4.2 Modelos de negócio de periódico científico .....	106
4.3 Competências do editor-chefe na evolução do modelo de negócio dos periódicos.....	109
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>111</b>
5.1 Limitações da pesquisa .....	114
5.2 Implicações e contribuições do estudo .....	114
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>120</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas décadas de 1980, 1990 e início dos anos 2000, houve um aumento significativo no número de periódicos brasileiros na área de Administração, provavelmente impulsionado pelo crescimento dos programas de pós-graduação e pela pressão para publicação de resultados de pesquisa. A título de ilustração, o Sistema Qualis/CAPES computava 111 periódicos avaliados em 2004, crescendo para 1.087 em 2013 e 2.801 em 2017 (SAES; MELLO; SANDES-GUIMARÃES, 2017). Por outro lado, percebe-se que a gestão de periódicos não tem acompanhado esse mesmo crescimento.

Cerca de 86% dos periódicos brasileiros da área de Administração são publicados por Instituições de Ensino Superior (IES) (SANDES-GUIMARÃES; DINIZ, 2014), que nomeiam como editor-chefe um membro de seu corpo docente, pesquisador atuante e de alta representatividade na comunidade acadêmica, cujas atividades de editoria científica somam-se às suas tarefas de pesquisa e docência. Ademais, de modo geral, esse pesquisador não conta com um suporte em termos de recursos humanos e tecnológicos para a realização da nova tarefa, e há sobreposição de papéis editoriais (editor, revisor, publicador etc.). Portanto, apresentam-se infraestrutura, gestão e profissionalização precárias.

Somam-se a esse cenário mudanças profundas no universo dos periódicos científicos, sobretudo devido à internet e ao desenvolvimento tecnológico, com fortes impactos em seu modelo de negócio, estruturas e processos em geral (ABADAL, 2020). Como elucidação, o sistema de avaliação de periódicos Qualis, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), incitava a publicação on-line com acesso aberto por meio de pontuação para esse quesito, grandemente influenciado pelo Scientific Electronic Library Online (SciELO), indexador de periódicos de referência no Brasil, que condiciona a publicação on-line e sem embargo para aceite a essa base, além de vários outros critérios de seleção (SciELO, 2020). Essa estratégia de publicação on-line e com acesso aberto levou à inviabilidade de comercialização de assinaturas, alterando o modelo de negócio dos periódicos, que, então, necessita buscar outras formas de sustentação financeira.

Recentemente, a ciência aberta vem acirrando o impacto no modelo de gestão dos periódicos, o que envolve, além de todo o conteúdo editorial com acesso público, sem restrições: avaliação por pares aberta (em substituição à avaliação cega ou duplo-cega), base de dados da pesquisa aberta (a ser depositada em repositórios específicos de base de dados), publicação de artigos em repositórios *preprint* (o próprio autor, diretamente, submete e publica

seu artigo em repositórios *preprint*, onde, inclusive, pode receber avaliação por pares aberta e acessível ao público em geral), entre outros (ABADAL, 2020; CLINIO, 2019).

O processo de globalização e a entrada de *publishers* internacionais no País também têm exigido que os periódicos saiam de sua zona de conforto, busquem atrair leitores, autores, avaliadores e editores estrangeiros, além de repensarem sua infraestrutura (quadro e capacitação de pessoal, por exemplo) para esse novo ambiente de negócios (DINIZ, 2013, 2017).

Nesse contexto, Packer (2014) alerta para três relevantes desafios para os periódicos científicos do Brasil: profissionalização (adequada infraestrutura em termos de recursos humanos e tecnológicos, capacitação da equipe editorial, entre outros), internacionalização (envolvendo editores, autores, avaliadores e leitores estrangeiros e *staff* capacitado para lidar com essa rede internacional) e sustentabilidade (financeira e de subsistência em geral, inclusive em termos de conteúdo editorial diferenciado, selecionado com rigor científico e trazendo inovação e relevância para a prática profissional).

Diniz (2017) reforça essa argumentação, sobretudo com relação à internacionalização, alertando para o fato de os periódicos brasileiros já estarem perdendo os mais qualificados autores para periódicos estrangeiros, tendo em vista, por exemplo, as estratégias de internacionalização das IES, o que implica seu corpo docente publicar em periódicos internacionais (DINIZ, 2017).

Nesse cenário, considerando o editor-chefe ocupar um papel de destaque no processo de editoração científica, esta pesquisa tem como principal propósito identificar quais são (se houver) as lacunas nas competências atuais e as futuras competências desse profissional, de acordo com os modelos de negócio atual e futuro para periódicos científicos.

A amostra investigada constitui-se de grupo de entrevistados selecionados por conveniência, reconhecidos por notório saber e posição em seu campo de pesquisa e, também, na área de periódicos científicos.

Preliminarmente, entende-se que o editor-chefe tem como seu papel principal garantir a reputação do periódico na academia, o avanço e o desenvolvimento da Ciência no campo de atuação do periódico; deve atrair colaboradores (autores, revisores, editores) que representem o estado da arte em seu campo de estudo; é responsável por tudo o que é publicado no *journal*, priorizando integridade, rigor e relevância no processo de certificação científica (BASKIN, 2017; TRZESNIAK, 2009).

Este estudo é relevante na medida em que contribuirá para o debate sobre as competências do editor-chefe, com consequente impacto na profissionalização em editoria

científica, com possíveis readequações e impactos nos modelos de negócio de periódicos científicos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, o objetivo é apresentar referenciais teóricos sobre os dois principais temas abordados nesta pesquisa: competências do editor-chefe e modelos de negócio de periódico científico, o que se faz nas seções “2.1 O conceito de competência” e “2.3 Modelo de negócio organizacional de periódicos”. Ademais, tendo em vista a abordagem abrangente do termo competências pelos principais estudiosos, a fim de buscar uma contextualização no universo de periódicos científicos, insere-se a seção “2.2 O papel do editor-chefe de periódico científico”.

### 2.1 O conceito de competência

Reconhecido como um dos precursores do conceito de competência, Katz (1974) pesquisou as habilidades administrativas para o desenvolvimento de futuros profissionais, defendendo o desenvolvimento das habilidades pela prática, na realização do *métier*. Esse autor distingue três tipos de habilidades dos administradores: **a habilidade técnica** (mobilização de conhecimento e técnicas na realização de tarefas específicas adquiridas pela prática e por estudos); a **humana** (surgida mais recentemente e envolvendo abordagens psicológicas, sociológicas e antropológicas para entendimento sobre motivação, liderança eficiente, habilidades individuais, trabalhar com pessoas e construir cooperação/trabalho de equipe); e a **conceitual** (que fortalece a valorização de habilidades individuais, inserindo o papel do *coach* no desenvolvimento do potencial humano, considerando um ambiente mais complexo em que as habilidades individuais contribuem para os resultados globais da organização) (KATZ, 1974).

Mertens<sup>1</sup> (1996 apud SANT’ANNA, 2002), também considerado precursor do conceito de competência, tendo introduzido, em 1970, a concepção de “qualificações-chave”, destaca quatro competências individuais:

1. A ampla capacidade para pensar lógica, analítica, estrutural, conceitual e criativamente; 2. a capacidade de receber, interpretar e trabalhar informações; 3. O desenvolvimento de habilidades para além das utilizadas no local de trabalho; e 4. Os conhecimentos e capacidades como manutenção, assistência e controle da qualidade. (MERTENS, 1996 apud SANT’ANNA, 2002, p. 35).

---

<sup>1</sup> MERTENS, L. *Competencia laboral: sistema de surgimiento y modelos*. Ginebra: OIT, 1996.

No entanto, é nos anos 1990 que o conceito de competência conquista espaço nas publicações do campo de estudo de Administração (SANT'ANNA, 2002). Trata-se de um período marcado por grandes mudanças no mercado de trabalho e na forma de organização das firmas e do trabalho. A estrutura organizacional altera-se profundamente, transformando-se em uma estrutura de redes, com hierarquia mais horizontal, caracterizando uma ruptura com a antiga estrutura organizacional, que era muito hierárquica, gerenciada num sistema de comando e controle. Essa estrutura em redes leva à visão do trabalho como um projeto e demanda um trabalhador mais autônomo, muito flexível, com facilidade adaptativa a diversos ambientes e circunstâncias, com fortes habilidades para trabalhar em equipe e para o relacionamento interpessoal. Consequentemente, o ser humano passa a ser mais valorizado, e a realização pessoal não é mais projetada em carreira, mas, sim, na realização de projetos que enriquecem o trabalhador em termos de conhecimento, experiência, *networking*, reputação e reconhecimento e empregabilidade (quanto melhor sua *performance* no projeto, maior a empregabilidade do trabalhador). Nesse contexto, surgem os *coachs* para auxiliar as empresas no desenvolvimento de capacidades desse novo trabalhador, que passa a se valorizar mais, pois considera estar compartilhando um “projeto” importante, que faz parte de “um sonho” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Valores como liberdade, criatividade e flexibilidade também se fortalecem nesse período, reforçando a ruptura com o sistema de produção em massa do fordismo, toyotismo, taylorismo. Por conseguinte, o trabalhador passa a se preocupar mais com suas qualificações e, ao mesmo tempo, ganham força aspectos sobre qualidade de vida no trabalho (QVT), sobre sentido do trabalho, levando às questões relacionadas às competências organizacionais, individuais e sociais (SANT'ANNA, 2002).

Nesse cenário de grandes mudanças, Dutra (2004, 2007) destaca uma inovação de alta relevância na relação empresa-indivíduo, estabelecendo um novo mote de desenvolvimento mútuo, beneficiando tanto a organização quanto o indivíduo. Essa nova dinâmica da empresa moderna, que se insere num ambiente bem mais complexo e de alta competitividade, implica uma relação diferente entre organização e indivíduo. Nesse novo contexto, o indivíduo tem um papel ativo em seu desenvolvimento, assim como a organização também deve ser ativa no sentido de proporcionar condições de desenvolvimento para o trabalhador. Portanto, nessa nova dinâmica, pressupõe-se agregação de valor de ambos os lados, o que representa um fator de diferenciação. Assim, o conceito de competência vai além do domínio individual sobre determinado assunto ou certas habilidades pessoais. Competência pressupõe saber mobilizar todo esse conhecimento e habilidades e dar resposta no contexto em que a sua organização se



insere – e isso é agregar valor. Nesse sentido, o desenvolvimento é o aumento da agregação de valor. Isso também pressupõe o potencial individual para lidar com complexidades: quanto maior a complexidade, maior a agregação de valor (DUTRA, 2004, 2007).

Fleury e Fleury (2001) corroboram essa definição de competência que valoriza o contexto, também com mais complexidade: “Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188). Ao abordar o valor social do indivíduo, Fleury e Fleury (2001) apontam a competência (com agregação de valor) como um fator de alta relevância relativo à inclusão do indivíduo, resvalando para um investimento em si próprio e potencializando seu desenvolvimento. O Quadro 1 reproduz as características de competências profissionais a partir de Fleury e Fleury (2001).

Quadro 1 – Características de competências profissionais de Fleury e Fleury (2001)

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Em revisão da literatura sobre competência, envolvendo análise de uma gama ampla de trabalhos publicados sobre o tema, numa discussão transversal do conceito passando pelas organizações, pela sociedade e pelo indivíduo, Sant’Anna (2002) aborda o conceito de competência “como a resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de propiciarem respostas com bom êxito, por parte dos indivíduos, aos desafios advindos dos processos de reestruturação e modernização produtiva em voga” (SANT’ANNA, 2002, p. 43). Esse autor também ressalta a necessidade de a empresa, por sua vez, estar apta para identificar potenciais individuais que atendam às determinadas competências da organização, reforçando a importância do desenvolvimento mútuo entre firma

e indivíduo (SANT'ANNA, 2002). Nesse sentido, propõe um rol de 15 competências com base nas descrições dos trabalhos analisados, que podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Proposta de 15 competências de Sant'Anna (2002)

1. domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
2. capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias;
3. criatividade;
4. capacidade de inovação;
5. capacidade de comunicação;
6. capacidade de relacionamento interpessoal;
7. capacidade de trabalhar em equipes;
8. autocontrole emocional;
9. visão de mundo ampla e global;
10. capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
11. capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades;
12. iniciativa de ação e decisão;
13. capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
14. capacidade de gerar resultados efetivos;
15. capacidade empreendedora.

Fonte: Sant'Anna (2002, p. 56).

Apesar de não haver consenso sobre uma definição de competência que possa unir as concepções dos diversos pesquisadores, pode-se encontrar na literatura:

a prevalência de duas correntes principais: a perspectiva inglesa, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações; e a francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem. (SANT'ANNA, 2002, p. 31).

Complementarmente, Sant'Anna (2002) chama a atenção para proposta de concepção comportamentalista defendida por Steffen<sup>2</sup> (1999 apud SANT'ANNA, 2002), que classifica competência em:

[...] modelos que seguem a concepção comportamentalista, característica do sistema dos Estados Unidos, os quais se notabilizam por enfatizarem os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançarem um desempenho superior; o

<sup>2</sup> STEFFEN, I. *Modelos e competência profissional*. (s.l.) mimeogr., 1999.

modelo funcionalista, originado na Inglaterra, que objetiva a construção das bases mínimas para definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição de programas de formação e avaliação para a certificação de competências; e o modelo construtivista, desenvolvido na França, que, destacando o processo de aprendizagem como mecanismo central para o desenvolvimento das competências profissionais, enfoca a relevância de programas de formação profissional orientados, sobretudo, à qualificação das populações menos dotadas das competências requeridas ao enfrentamento do novo ambiente dos negócios e, portanto, mais susceptíveis de exclusão do mercado de trabalho. (STEFFEN, 1999 apud SANT'ANNA, 2002, p. 32).

Adicionando-se a essas perspectivas, Moura e Bitencourt (2006) apresentam duas abordagens teóricas sobre competência gerencial: a perspectiva racionalista, que busca mensurar os atributos individuais para o melhor desempenho gerencial, em detrimento do desenvolvimento de competências; e a perspectiva interpretativista, que questiona as relevâncias dos atributos e defende o desenvolvimento de competências de acordo com a necessidade e o contexto organizacional. O Quadro 3 apresenta as características dessas duas perspectivas, segundo Moura e Bitencourt (2006).

Quadro 3 – Competência gerencial: proposta racionalista *versus* interpretativista de Moura e Bitencourt (2006)

Proposta racionalista	Proposta interpretativista
Visão aplicada das competências.	Visão estratégica das competências.
Perspectiva indutiva e racionalista.	Perspectiva dedutiva e fenomenológica.
Paradigma descritivo e estático.	Paradigma interpretativo e dinâmico.
A cultura e o modelo de gestão não são considerados variáveis intervenientes para a definição de competências que traduzem o melhor desempenho gerencial.	A cultura e o modelo de gestão determinam aspectos na definição das competências gerenciais.
Ênfase sobre a definição de competências que traduzem o melhor desempenho gerencial.	Ênfase sobre as exigências macro-organizacionais e a internalização do significado do trabalho.
Corrente americana (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973; SPENCER; SPENCER, 1993).	Corrente europeia (LE BOTERF, 1997; SANDBERG, 1996; ZARIFIAN, 2001).

Fonte: Moura e Bittencourt (2006, p. 6).

Nota: BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapura: Wiley-Interscience Publication/John Wiley & Sons, 1982. MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, Jan. 1973. SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993. LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1997. SANDBERG, J. *Human competence at work*. Sweden: Frafikerna I Kungälv AB, 1996. ZARIFIAN (2001).

Nesse cenário, Fleury e Fleury (2001) corroboram a discussão sobre os pesquisadores americanos e franceses como referenciais teóricos para os estudos sobre competência e chamam a atenção para uma preocupação com a definição de competência como algo que vai além de habilidades técnicas e esses autores sinalizam um “desempenho superior”, levando a um alto desempenho.

Sob outra perspectiva, Boyatzis, Goleman e Rhee (2000, p. 343, tradução nossa) abordam as competências emocionais na discussão para o alcance de um desempenho mais eficaz, propondo um modelo de inteligência emocional do indivíduo, com base “nas competências que permitem a uma pessoa demonstrar o uso inteligente de suas emoções ao se administrar e trabalhar com outras pessoas para ser eficaz no trabalho”. Nesse sentido, elaboram um mapeamento de competências emocionais e propõem cinco agrupamentos de inteligência emocional, reunidas em torno de autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Complementando essa discussão, em estudo posterior, Boyatzis e Saatcioglu (2008, p. 93, tradução nossa), em uma revisão bibliográfica do tema, classificam três grupos principais de competências: “(1) inteligência cognitiva, como pensamento sistêmico; (2) inteligência emocional, ou habilidades intrapessoais, como adaptabilidade; e (3) inteligência social ou habilidades interpessoais, como *networking*”. Nessa abordagem, no entanto, esses autores acrescentam que, para se alcançar um desempenho excepcional, não bastam conhecimento e competência, pois o alto desempenho vai acontecer somente se houver o desejo do indivíduo. Logo, os autores defendem que os programas de treinamento se preocupem, também, com os “ativadores da motivação” do indivíduo.

Outrossim, é preciso considerar que os indivíduos e suas competências, contemporaneamente, são cada vez mais prestigiados e respeitados, o que se pode notar inclusive pelas novas narrativas que os nomeiam, tal como talento humano, capital intelectual, entre outros. Nesse contexto, as áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas passam a conquistar espaços estratégicos no planejamento organizacional e “os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica das organizações” (SANT’ANNA, 2002, p. 21).

Não se pode perder de vista que todo esse cenário emerge da complexidade da sociedade contemporânea, que adota como base o modelo normativo de mercado, o qual se fundamenta na concorrência (DARDOT; LAVAL, 2016), o que exige uma atitude mais

competitiva dos indivíduos, não apenas para garantir sua ambição pessoal de carreira, mas também para contribuir para a ascensão da própria empresa nesse ambiente competitivo.

Ademais, o advento da internet, o desenvolvimento tecnológico, da inteligência artificial e da robotização acirram essa complexidade, trazendo mudanças, volatilidades, incertezas, sobretudo com impacto significativo na vida do trabalhador nas mais diversas áreas (HARARI, 2018).

Com relação à área de editoria científica, a seguir, apresentam-se trabalhos que se dedicaram a estudar o papel que o editor-chefe ocupa nesse campo.

## 2.2 O papel do editor-chefe de periódico científico

É sabido no meio acadêmico, sobretudo nas áreas correlatas a publicações científicas, que um pré-requisito essencial para se assumir o papel de editor-chefe é que seja um pesquisador reconhecido na academia, representante do estado da arte da pesquisa em sua área de atuação.

O editor-chefe, geralmente, ao assumir esse cargo, não tem experiência profissional na área, exceto como autor ou avaliador. Portanto, sua formação ocorre empiricamente, como autoaprendizagem e *on-the-job*. Especializam-se, portanto, com a prática do dia a dia e com apoio de capacitação oferecida por organizações relacionadas à área editorial, tais como Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC), SciELO, entre outras organizações nacionais e internacionais (PACKER, 2014).

Kirschbaum e Mascarenhas (2009) também defendem que a principal atividade do editor-chefe corresponde à certificação científica do fluxo editorial, apontando que seu trabalho é mensurado pelo grau de rigor e integridade do processo de certificação científica, por quanto os artigos de sua revista são citados e pela pontualidade da publicação, de modo alinhado à Anpad (2017) e Fapesp (2014).

Targino e Garcia (2008) trazem uma descrição diversa de outros autores, apontando a importância de o editor possuir habilidades gerenciais:

[...] formação gerencial que lhe permita conviver com as oscilações do mercado e com as transformações que afetam a sociedade moderna, o que exige acurada capacidade de análise, sem desprezar a criatividade e a regra de convivência com os demais partícipes das atividades de editoração [...] (TARGINO; GARCIA, 2008, p. 56).

Ademais, destacam a prioridade de serem pesquisadores atuantes e de referência em sua área de atuação; comentam sobre aprender seu *métier* a partir da experiência prática, ou seja, formam-se ao mesmo tempo em que exercem a função de editor, indicando a necessidade de oito anos para a formação de um editor. Alertam, também, para as dificuldades práticas de acúmulo de atividades de editoria e docência, falta de remuneração, falta de profissionalização e falta de infraestrutura, sobretudo por parte das IES nas quais se concentram a maioria dos periódicos brasileiros (TARGINO; GARCIA, 2008).

A Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD, 2017, em seu manual *Boas práticas da publicação científica*, documento de referência para os programas de pós-graduação e periódicos da área de Administração, arrola uma série de responsabilidades do editor-chefe, com base nos critérios do Committee on Publication Ethics (COPE, 2015), e corrobora o papel de editor-chefe centralizado no processo editorial de certificação científica (ANPAD, 2017).

O Committee on Publication Ethics (COPE), órgão americano de referência mundial em produção e comunicação da Ciência, em áreas diversas do conhecimento, em seu *Best practice guidelines for journal editors* (2015), fazendo referência especificamente à equipe editorial, no tópico “Editorial and peer-review processes” (em português: Processo Editorial e de avaliação por pares), recomenda que toda a equipe envolvida nos processos editoriais, inclusive o editor, deve “receber treinamento adequado e manter-se informado sobre as últimas diretrizes, recomendações e evidências sobre revisão por pares e gestão de periódicos” (COPE, 2015, p. 2, tradução nossa). Esse documento também faz referência à gestão de possíveis conflitos de interesse, conforme citação comentada no documento da ANPAD (2017).

Silver (2012), editora-chefe de *Frontiers in Ecology and the Environment*, da Ecological Society of America, lembra que o editor deve querer sempre o que for importante para os autores e descreve as seguintes responsabilidades do editor-chefe:

- Supervisionar um sistema íntegro e imparcial de avaliação por pares.
- Mostrar a melhor ciência possível.
- Tornar o conteúdo o mais acessível possível para leitores relevantes.
- Detectar fraudes científicas, plágio etc. (SILVER, 2012, tradução nossa).

Essa editora destaca as palavras de Richard Horton, editor-chefe de *The Lancet*: “É nosso trabalho tornar as informações importantes interessantes” (SILVER, 2012, tradução nossa), como desafio ao editor-chefe de aperfeiçoar o artigo para que tenha valor para os leitores e potencial para atraí-los.

## 2.3 Modelo de negócio organizacional de periódicos

Teece (2010) alerta para o fato de que todas as empresas, explícita ou implicitamente, possuem um modelo de negócio, em que descrevem os mecanismos de criação, de entrega e de captura de valor empregados no negócio, a fim de atender da melhor maneira o desejo do cliente. Ademais, chama a atenção para a relevância dos modelos de negócio com a estratégia de negócio, além de seu alinhamento com gerenciamento da inovação e a teoria econômica. Assim, o modelo de negócio deve ir além e constituir-se no diferencial competitivo da empresa, ou seja, deve caracterizar-se por não ser facilmente imitável pela concorrência e deve buscar dificultar ou inibir novos entrantes que poderiam ameaçar a vantagem competitiva do empreendimento (TEECE, 2010).

Stähler (2002) destaca Konczal (1975<sup>3</sup> apud STÄHLER, 2002) e Dottore (1977<sup>4</sup> apud STÄHLER, 2002) como marcos dos primeiros usos de modelos de negócio, emergidos no contexto de desenvolvimento de sistemas de informação para empresas. O modelo de negócio e o então plano de negócio constituíam ferramentas essenciais para o desenho dos processos, das tarefas, das diversas redes de comunicação na construção de um sistema de informação para dar suporte ao dia a dia de trabalho da empresa (STÄHLER, 2002). Esse autor propõe quatro pilares na descrição de um modelo de negócio:

1. Proposição de valor e benefícios para o cliente e parceiros;
2. Produto ou serviço que a firma oferece ao cliente, que deve atender aos benefícios e proposição de valor do cliente e parceiros;
3. Arquitetura de valor que contempla a criação de valor para o cliente de modo eficiente: desenho de mercado, arquitetura interna (os alicerces do negócio, competências essenciais, ativos estratégicos, etapas do valor, canais de comunicação e mecanismo de coordenação, demarcação para arquitetura de valor externo), arquitetura externa (interface do cliente, canais de distribuição, informações sobre clientes, mecanismo de preços e canais de comunicação, parceiros de valor (ativo/passivo) e canais de comunicação, e mecanismos de coordenação);
4. Modelos de receita, que descreve as fontes de receita do modelo de negócio. (STÄHLER, 2002, p. 5, tradução nossa).

Sandes-Guimarães e Diniz (2014) consideram a perspectiva de Stähler (2002) mais próxima ao modelo de periódicos científicos, identificando como clientes e parceiros os autores, leitores/bibliotecas e avaliadores. Em um estudo envolvendo revistas brasileiras do campo de Administração, esses autores chamam a atenção para o fato de a arquitetura de valor do

<sup>3</sup> KONCZAL, E. F. Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems Management*, v. 26, p. 12-15, 1975.

<sup>4</sup> DOTTORE, F. A. Data base provides business model. *Computerworld*, v. 11, n. 44, 1977.

periódico científico estar diretamente relacionada à diligência no processo de avaliação por pares e seleção de manuscritos, bem como à gestão administrativa do periódico, que respondem pelos maiores custos da revista. Esses pesquisadores propõem um modelo de negócio de periódicos baseado em três aspectos: gestão científica (avaliação e seleção de artigos), gestão administrativa (produção editorial, financeira, *marketing*, pessoas, entre outros) e modelo de financiamento (mantenedora, assinaturas, agências federais de fomento) (SANDES-GUIMARÃES; DINIZ, 2014).

Por outro lado, Haynes (2012), analisando modelos de negócios e finanças em revistas acadêmicas, apresenta o modelo de negócio com foco em como a receita da revista é gerada, destacando que tal receita (assim como em diversos outros modelos de negócio de conteúdo) tem sua fonte: no leitor (modelo de assinaturas), no autor (taxa de publicação), nos patrocinadores (ou suporte de financiamento) e em anúncios/publicidade. No entanto, é preciso lembrar que, no caso do Brasil, em que a maioria das revistas é publicada em acesso aberto e sem restrições (GUMIEIRO; COSTA, 2012), não se viabiliza o modelo de assinaturas de revistas.

De modo alinhado a alguns pesquisadores que têm discutido modelos de negócio para periódicos científicos (GUMIEIRO; COSTA, 2012; SANDES-GUIMARÃES; DINIZ, 2014), a presente proposta de pesquisa adotará a perspectiva de Stähler (2002) no estudo dos modelos de negócio de periódicos científicos, tendo em vista a possibilidade de enquadramento dos principais aspectos do periódico científico como um empreendimento ou negócio. O Quadro 4, a seguir, busca ilustrar tais aspectos, sem a pretensão de esgotar todas as variáveis organizacionais de um *journal*, inclusive pela variedade de especificidades da instituição publicadora (IES, editoras, associações de pesquisa etc.).

Quadro 4 – Componentes de modelos de negócio de Stähler (2002): ensaio para periódico científico

Componente de Stähler (2002)	Ilustração em periódicos	O que o <i>journal</i> pode oferecer
<b>1. Proposição de valor aos clientes e parceiros.</b> Deve responder à pergunta: “Que valor esse	Clientes:  Leitores/bibliotecas	Reputação/alta qualidade do conteúdo editorial Agilidade e facilidade de acesso/aquisição Baixo custo (acesso aberto) Fator de impacto Presença em bases de dados/indexadores Ética, integridade, transparência, boas práticas



continuação

negócio agrega para seus stakeholders?").		Facilidade de reprodutividade e compartilhamento do conteúdo editorial ( <i>Creative Commons</i> )
	Parceiros: autores	Reputação e reconhecimento junto à academia Alta visibilidade, citação/FI, interoperabilidade Presença em indexadores internacionais Agilidade na publicação Plataforma amigável na submissão e monitoramento do manuscrito Curto prazo entre submissão, aprovação/publicação Preservação do direito de autoria (em comparação com “licença de uso” ou “direito patrimonial”, preservando acesso livre e reprodução pelo autor) Ética, integridade, transparência, boas práticas Não cobrança de encargos para submissão/publicação Equipe de apoio editorial eficiente/profissional
	Parceiros: avaliadores	Reputação junto à academia/ <i>status</i> Alta qualidade do conteúdo editorial Prazo máximo para revisão/avaliação Acesso privilegiado ao conhecimento científico Reconhecimento público da colaboração Experiência editorial Ética, integridade, transparência, boas práticas Equipe de apoio editorial eficiente/profissional
	Parceiros: indexadores	Diferencial (competitivo) entre outras revistas de seu segmento/área Grau de contribuição para desenvolvimento científico de seu segmento/área Ética, integridade, transparência, boas práticas Diversidade institucional e geográfica dos membros de governança Website transparente, com todas as orientações e informações detalhadas e atualizadas para todos os atores da rede Citações (FI) Idioma de publicação
	Parceiros: fornecedores	Reputação/reconhecimento junto ao mercado Confiança

continuação

		Parceria de médio ou longo prazo Ética, integridade, transparência, boas práticas
	Parceiros: patrocinadores, anunciantes	Alta visibilidade Associação a uma marca com alta reputação junto ao mercado/academia Geração de valor/lucro
<b>2. Produto ou serviço.</b> Deve responder à pergunta: “O que a empresa vende?”.	Revista propriamente (conteúdo editorial)	Identidade editorial (foco, escopo, políticas editoriais, público-alvo) Mídias de publicação (impressa ou on-line ou ambas) Periodicidade (regularidade de publicação, fluxo contínuo, <i>ahead of print</i> ) Número de artigos publicados por ano Número médio de páginas por ano Quantidade de artigos submetidos à publicação – sinaliza o grau de interesse do autor e a reputação do periódico junto à academia Rigor e relevância do conteúdo editorial Estrutura do processo de certificação científica (quantos avaliadores, presença de editor de seção, avaliação por pares duplo-cega, <i>single-blind</i> , aberta) Índice de aprovação, publicação Ética, integridade, transparência, boas práticas Estratégias de comunicação e divulgação científica Planejamento editorial Posicionamento com relação à ciência aberta (acesso aberto ao conteúdo editorial, avaliação por pares aberta, dados de pesquisa disponíveis ao público em geral, <i>preprint</i> )
<b>3. Arquitetura de criação de valor: “Como e em qual configuração o valor está sendo criado?”.</b>		
3.1. Desenho do mercado	Público-alvo que se deseja atender	Local, nacional, internacional Segmento de mercado Bibliotecas Pesquisadores/docentes Estudantes de cursos de pós-graduação, graduação
3.2. Arquitetura de valor interno: competências	Recursos internos para viabilizar a produção e a	Domínio de conhecimento/ <i>know how</i> Marca, patente Relacionamento com clientes

essenciais e ativos estratégicos	entrega do produto aos clientes	Etapas de criação de valor e o respectivo papel dos agentes econômicos em cada etapa Canais de comunicação Mecanismos de coordenação Delimitação de instâncias interna e externa de criação de valor
3.3. Arquitetura de criação de valor externo	Recursos externos para viabilizar a produção e a entrega do produto aos clientes	Interfaces da empresa com os clientes e dos clientes entre si: canais de comunicação, informação e distribuição Mecanismos de definição de preços Parceiros de valor (patrocinadores, anunciantes, fornecedores, clientes, competidores, entre outros <i>stakeholders</i> ) Canais de comunicação (fazendo a ponte entre os parceiros de valor e a arquitetura de valor interno) Mecanismos de coordenação (gerencia as regras entre os parceiros de valor)
<b>4. Fontes de receita.</b> Deve responder à pergunta: “Com o que ganhamos dinheiro?”.	Revista on-line e impressa	Assinaturas (exceto para periódico de acesso aberto) Patrocínios Anunciantes Taxas (de autores) para submissão/publicação Agências governamentais de fomento à pesquisa Distribuidores alternativos ( <i>royalties</i> , por exemplo)

Fonte: Stähler (2002), com adaptações.

É importante ressaltar que, no Brasil, 86% dos periódicos científicos da área de Administração são publicados por IES, que oferecem a seu corpo docente a possibilidade de atuar como editor de suas revistas científicas por um prazo determinado. Apenas 6% dos periódicos estão vinculados a associações ou sociedades científicas, e os demais 8% distribuem-se entre conselhos ou associações de classe, fundações públicas e privadas e instituições privadas. Essa é uma situação oposta ao que ocorre no exterior, onde 58% dos periódicos são editados por *publishers*, seguidos de 11% publicados por associações científicas; 9%, por IES, e as revistas restantes são editadas por combinações desses tipos de instituições, entre outras modalidades (SANDES-GUIMARÃES; DINIZ, 2014). Esse cenário pode nos sinalizar profundas diferenças entre os modelos de negócio de periódicos nacionais em comparação com os estrangeiros. E também nos alerta para a importância de um olhar mais cuidadoso na interação e correlação entre periódicos científicos, programas de pós-graduação/IES, órgãos

reguladores da produção científica no País (tais como CAPES), com vistas a possíveis impactos nos modelos de periódicos científicos.

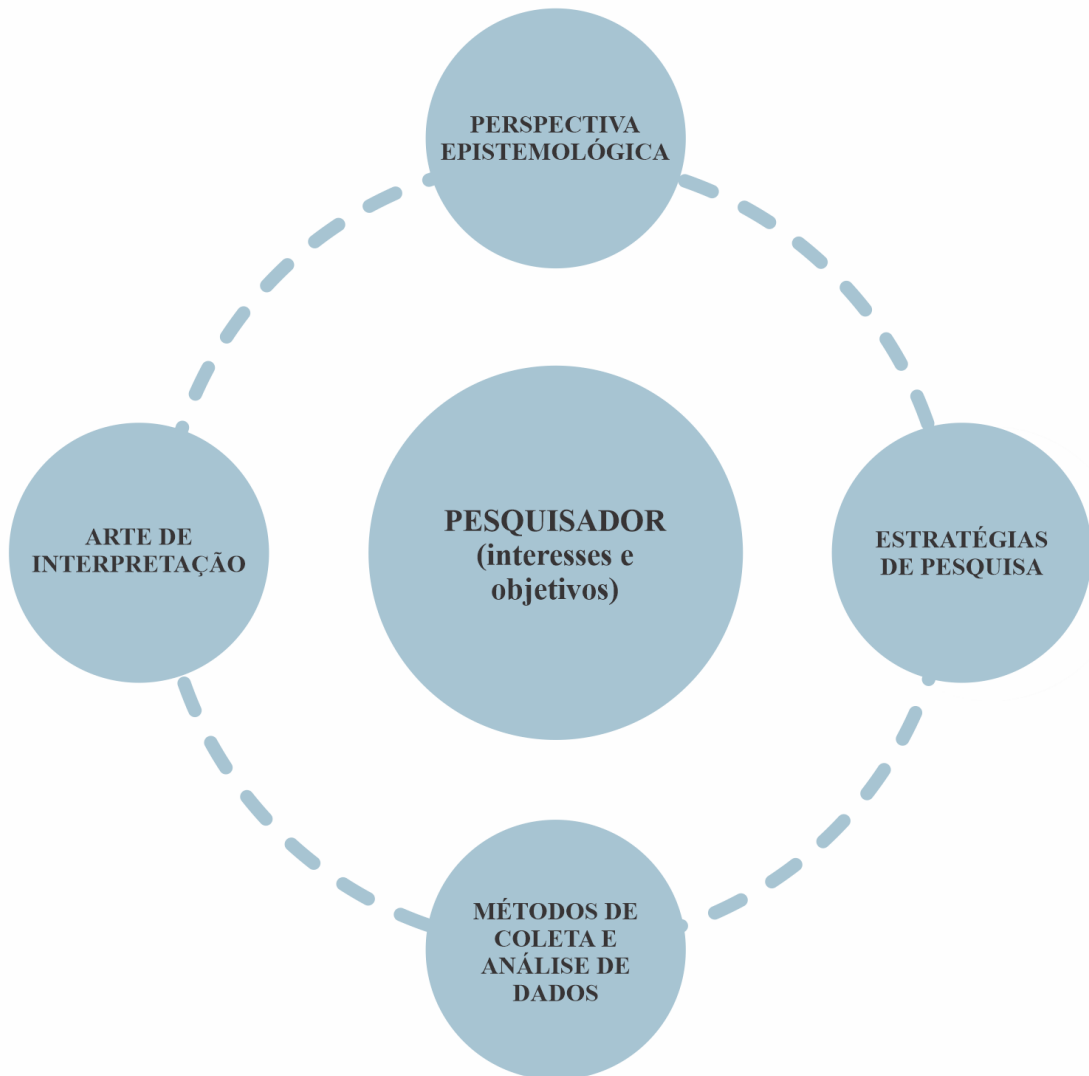
Após a abordagem dos conceitos de competência, de modelos de negócio e do papel do editor-chefe no contexto de periódicos científicos, a seguir, discute-se a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo.

Naturalmente, a metodologia foi definida a partir do propósito deste estudo, que se concentra na investigação das competências do editor-chefe na evolução do modelo de negócio de periódicos, nos cenários atual e futuro, buscando, também, identificar eventuais lacunas nas competências atuais.

### 3 METODOLOGIA

O processo de pesquisa tem como seu ator principal o pesquisador, pois é a partir de seus interesses e inspirações que o processo de investigação ganha movimento e sentido (ver Figura 1).

Figura 1 – O processo de pesquisa



Fonte: Adaptado de Tonelli (2019).

Apesar de o termo competência, no sentido de capacitação profissional, ser um assunto já em estudo desde os anos 1970, conforme demonstrado na seção anterior (2 Revisão de literatura), aparentemente, esse tema parece ainda não ter alcançado um espaço significativo em discussões no campo de editoria científica. No caso de editor-chefe, especificamente, os estudos geralmente discutem suas responsabilidades, função e atividades, não se dedicando às

suas competências em si, ou seja, ao desenvolvimento de suas habilidades e sua preparação para atuar como editor-chefe, cuja abordagem é usual nos diversos contextos profissionais.

Essa peculiaridade, somada a profundas mudanças no universo de periódicos científicos, advindas do desenvolvimento tecnológico, novos entrantes, mudanças demográficas, entre outras, com forte impacto no modelo de negócio, de gestão e de sustentabilidade dos periódicos, foi uma importante inspiração para a realização do presente estudo. Naturalmente, a perspectiva de possível extensão de desenvolvimento profissional para todos os atores da área editorial de periódicos é também um forte motivador, que, acredita-se, contribui de modo diferenciado para a disseminação dos resultados de pesquisa e para o fomento e desenvolvimento da Ciência no País.

Destarte, esta pesquisa tem uma perspectiva de investigação empírica e aprofundada das competências do editor-chefe. Os objetivos da pesquisa, perspectiva epistemológica, estratégia de pesquisa, técnicas de coleta de dados, análise e interpretação são apresentados a seguir.

### **3.1 Objetivos da pesquisa**

Considerando que o editor-chefe de periódico científico ocupa um papel central no processo de editoria científica, esta pesquisa objetivou identificar quais são (se houver) as lacunas nas competências atuais e as futuras competências desse profissional, de acordo com o modelo de negócio atual e futuro para periódicos científicos. Nesse sentido, os objetivos secundários desdobram-se em:

- a) identificar o modelo de negócio atual das revistas e, a partir da análise do depoimento dos editores-chefes entrevistados, qual seria o modelo de negócio futuro ou ideal;
- b) identificar, a partir do modelo de negócio atual, quais são as competências requeridas para o editor-chefe e quais serão as competências no modelo de negócio futuro, de modo a promover uma análise comparativa entre o real e o estado da arte ou tendências.

De modo subjacente ao propósito principal dessa investigação, um aspecto motivador à realização deste estudo é a possibilidade de contribuir para o debate sobre profissionalização, passando por definições ou inovações no modelo de negócio dos periódicos científicos.

### 3.2 Método, perspectiva teórica e estratégia de pesquisa

Creswell (2007) nos apresenta três técnicas de pesquisa:

[...] técnicas quantitativas, qualitativas e métodos mistos. A primeira está disponível para o cientista de área humana e social há anos; a segunda surgiu principalmente durante as últimas três décadas; a última é nova e ainda está em desenvolvimento em forma e substância. (CRESWELL, 2007, p. 21).

Sumariamente, o método quantitativo baseia-se em levantamentos estatísticos e é marcado por abordagem e análise mais racional, com mais objetividade e maior distanciamento do pesquisador. Diferentemente, o método qualitativo apresenta uma abordagem mais subjetiva, com proximidade maior do pesquisador, que pode, inclusive, ser participante propriamente do fenômeno investigado, tornando praticamente impossível uma interpretação ou análise isenta do viés do pesquisador. O método qualitativo de pesquisa caracteriza-se, também, por uma investigação mais profunda do objeto de estudo. De modo geral, trata-se de estudo que se ocupa da descrição e análise do fenômeno investigado, podendo envolver, por exemplo, “levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população” (CRESWELL, 2007; GIL, 2008, p. 28).

Yin (2016) enriquece essas abordagens sobre métodos qualitativos de pesquisa destacando cinco características:

1. estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; 2. representar as opiniões e perspectivas das pessoas [...] de um estudo; 3. abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; 4. contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e 5. esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte. (YIN, 2016, p. 7).

O presente estudo utilizou o método qualitativo de pesquisa, alinhando-se à característica de aprofundamento e exploração de conhecimento sobre um determinado grupo de pessoas – editor-chefe de periódicos científicos – e suas habilidades profissionais em um contexto de prática real (CRESWELL, 2007; GIL, 2008; YIN, 2016).

Complementarmente, o processo de pesquisa deve ocorrer consoante técnicas e procedimentos que legitimam a pesquisa científica. Nesse sentido, esse processo desdobra-se envolvendo variedades de abordagens, estratégias e métodos, que constituem técnicas já reconhecidas para o desenvolvimento da atividade de investigação e alcance de resultados científicos. Sucintamente, o Quadro 5 apresenta algumas variáveis do processo de investigação, mas certamente não tem a pretensão de dar conta de todas as suas opções e alternativas.

Quadro 5 – O processo de pesquisa: abordagens, estratégias e métodos

Abordagens epistemológicas	Pós-modernidade   Pós-estruturalismo   Pós-colonialismo Pragmatismo Interpretativismo político e participativo Funcionalismo Humanismo radical Construcionismo/construtivismo Estudos críticos
Estratégias de investigação	Etnografia Estudo de caso <i>Grounded research</i> Análise de discurso Pesquisa ação Descritiva Exploratória Causal ou explicativa
Métodos de coleta e análise	Entrevista Observação Análise de documento <i>Focus group</i>

Fonte: Elaborado a partir de Tonelli (2019) e Braga (2019).

As perspectivas teóricas ou abordagens epistemológicas dizem respeito à linha filosófica que sustenta o posicionamento do pesquisador diante da abordagem a ser adotada teoricamente. No presente estudo, adotou-se a lente teórica do pragmatismo (DEWEY, 2007), cuja perspectiva de conhecimento encontra sentido nas ações que desencadeia, ou seja, nos desdobramentos de utilidade prática desse conhecimento. Essa perspectiva teórica do pragmatismo justifica-se pelo fato de que a presente investigação envolveu um estudo empírico com foco em uma determinada realidade, ou seja, algo que ocorre na prática e que implica impactos na prática do *métier* do editor-chefe, que se integra à área de editoria científica.

Este estudo insere-se no âmbito de pesquisa social aplicada, conforme descrição proposta por Gil (2008):

[...] pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social. (GIL, 2008, p. 26).

A pesquisa aplicada, por sua vez, apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento;



todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial. (GIL, 2008, p. 27).

Com relação à estratégia de investigação, com base em Gil (2008), este estudo adotou o método descritivo de tipo de pesquisa por propósito geral, cujo foco principal é “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Esse tipo de pesquisa pode contribuir para um levantamento dos dados de modo mais distanciado do pesquisador, proporcionando mais objetividade e, provavelmente, mais qualidade para a pesquisa.

### 3.3 Descrição de participantes

A amostra constituiu-se de entrevistados selecionados por conveniência (CRESWELL, 2007), tendo em vista serem reconhecidos por notório saber e posição no campo de pesquisa sobre periódicos e terem disponibilidade para participar da pesquisa. Essa amostra foi selecionada a partir do *ranking* de periódicos Qualis/Capes, Classificações de Periódicos Quadriênio 2013-2016, área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, envolvendo os estratos A1, A2, B1, B2, B3 e B4.

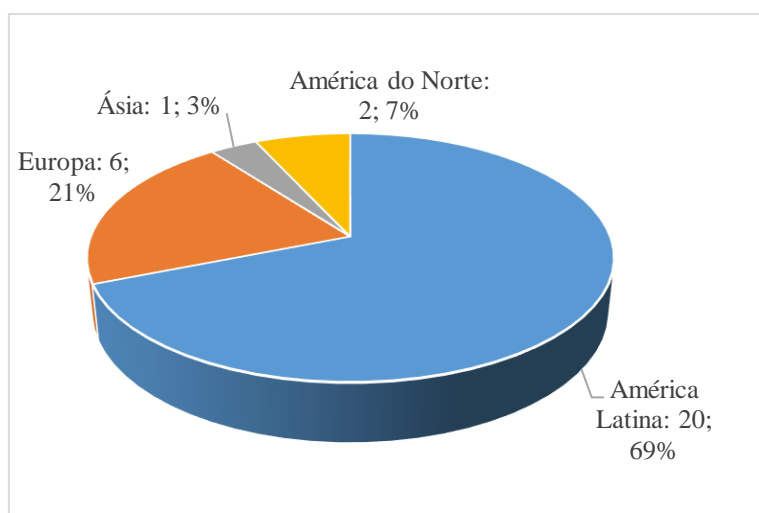
Tendo em vista o *ranking* Qualis/Capes envolver revistas de áreas diversas da Ciência, foram elencados 47 periódicos desse *ranking*, com foco na área de Administração de Empresas e Pública. Em seguida, foram selecionados os periódicos com foco em Administração e Negócios (*management e business*) e também com foco em Administração Pública, cujos editores-chefes foram contatados por *e-mail*. No total, 31 editores responderam ao convite, sendo 29 respostas positivas para agendamento da entrevista e duas respostas sobre indisponibilidade. Essas respostas corresponderam a periódicos dos estratos A1, A2, B1, B2 e B4 do Qualis. Um entre esses 29 participantes indicou um trigésimo editor-chefe para entrevista, tendo em vista tratar-se de um periódico com modelo de negócio não usual naquele contexto. Apesar de não estar inserido no *ranking* Qualis/Capes, esse trigésimo editor foi consultado e aceitou o convite para participar da pesquisa, o que contribuiu para o seu enriquecimento, tendo em vista tratar-se de um periódico da área de Administração, e apresentar um modelo de negócio incomum em sua região geográfica – a saber, um periódico do exterior com publicação integral em acesso aberto, o que não é usual em periódicos de Administração da comunidade internacional.

Desse modo, um total de 48 convites foram consumados, e 31 entrevistas foram concluídas, o que corresponde a um retorno de 65% dos contatos realizados, apesar de ser do conhecimento de todos a sobrecarga de tarefas desses pesquisadores. Esse alto percentual de retorno denota elevado interesse e receptividade por parte dos editores com esse tipo de estudo em editoria científica, e fortalece sua relevância para a área.

As entrevistas foram programadas com os 31 editores-chefes, tendo ocorrido apenas um reagendamento. No entanto, uma entrevista foi descartada por ter ocorrido por *e-mail*, o que não atende os critérios de pesquisa qualitativa com a técnica de entrevista semiestruturada. Foi necessário, também, desconsiderar uma das entrevistas-testes que, apesar de constar no Qualis de Administração, não tinha foco editorial em *management* ou *business* ou em gestão pública, cujas áreas temáticas caracterizaram a amostra. Portanto, a amostra constitui-se de 29 participantes.

Apesar de o maior número de periódicos concentrar-se no Brasil, tendo em vista a amostra ter sido selecionada a partir do *ranking* Qualis/Capes, houve, também, um cuidado com a busca de diversidade geográfica e esforços para atração de participantes do exterior com o propósito de se analisarem vivências diversas e agregar riqueza de realidades aos resultados da pesquisa. Assim, o Gráfico 1 demonstra a distribuição geográfica dos periódicos da amostra, no qual se visualizam quatro continentes: América Latina, América do Norte, Europa e Ásia. Não foi possível identificar exatamente o país de cada periódico, tendo em vista algumas instituições publicadoras não possuírem escritório físico e envolverem estrutura governamental com membros em diversos locais do mundo.

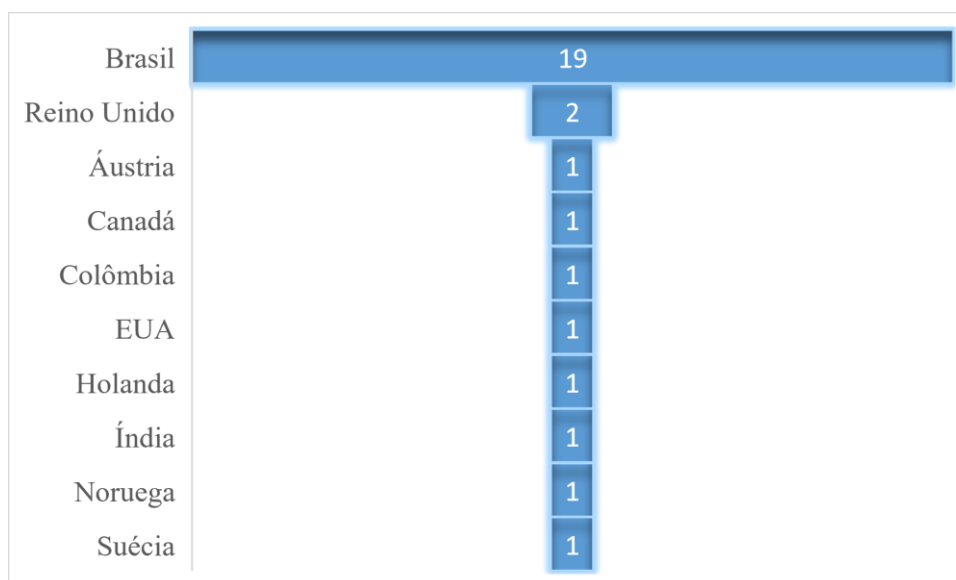
Gráfico 1 – Distribuição geográfica dos periódicos da pesquisa



Fonte: A autora (2021), com base em informações públicas em *websites*.

A respeito da localização geográfica dos editores-chefes, tendo em vista muitos não estarem vinculados institucionalmente à entidade publicadora, o Gráfico 2 demonstra seu país na ocasião da entrevista.

Gráfico 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa por país de origem



Fonte: A autora (2021); dados dos participantes da pesquisa.

A faixa etária dos entrevistados está concentrada em editores-chefes entre 40 e 60 anos, conforme se visualiza na Tabela 1. No entanto, chama a atenção a participação de editores mais jovens, acima de 40 anos, majoritariamente centralizados no Brasil. Por outro lado, os editores acima de 60 anos estão reunidos principalmente no exterior (ver Tabela 1).

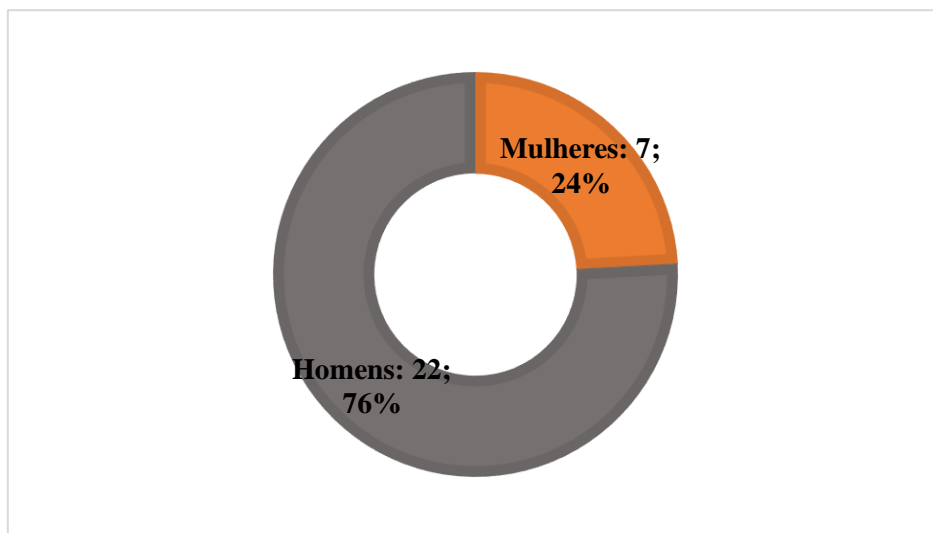
Tabela 1 – Faixa etária dos participantes da pesquisa

Faixa etária	Participantes		Brasil	Exterior
	Quant.	%		
>30	1	3%	1	-
>40	14	48%	12	2
>50	7	24%	4	3
>60	6	21%	2	4
>70	1	3%	-	1
Total	29	100%	19	10

Fonte: A autora (2021), com base em informações públicas em *websites*.

Com relação ao gênero do editor-chefe, percebeu-se uma predominância do gênero masculino (76%) entre os participantes, com relação ao gênero feminino (24%), conforme se pode visualizar no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Distribuição dos participantes da pesquisa por gênero



Fonte: A autora (2021); dados dos participantes da pesquisa.

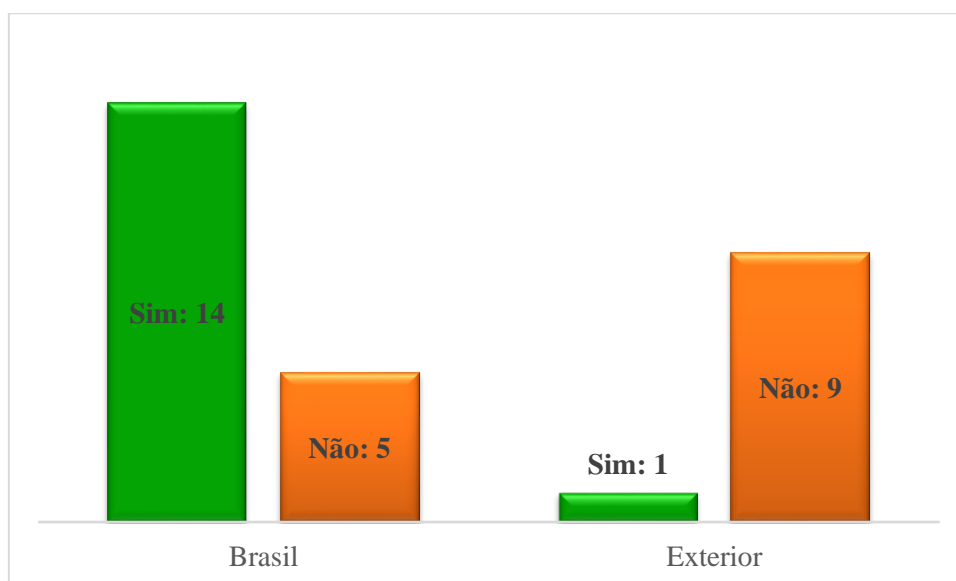
A participação das mulheres na Ciência é uma preocupação universal, em todas as áreas do conhecimento, dada sua baixa produção comparativamente à produção dos homens. Tonelli e Zambaldi (2018) discutem a participação das mulheres na Ciência, a partir da autoria de artigos da área de Administração, em cinco periódicos Qualis A2, em 2017. De um total de 573 trabalhos publicados naquele ano, 37% tinham autoria do gênero feminino e 63% eram de autoria do gênero masculino. Os autores concluem alertando para a importância de se fomentar a discussão sobre paridade de gêneros, em prol dos direitos humanos e de uma sociedade mais justa (TONELLI; ZAMBALDI, 2018).

Por outro lado, é interessante notar, também, as aparentes diferenças entre participantes nacionais e estrangeiros com relação ao vínculo ou não com a instituição publicadora da revista, conforme se visualiza no Gráfico 4. Entre os 19 participantes do Brasil, 74% (14, em números absolutos) pertencem à instituição publicadora e 26% (cinco entrevistados) não têm vínculo com a instituição publicadora. Por outro lado, essa situação é inversa no exterior, com 10% (apenas um) dos 10 participantes com vínculo institucional com a instituição publicadora, enquanto 90% (nove participantes) não têm esse vínculo.

Sobretudo, pode-se abstrair que ter ou não vínculo com a instituição publicadora do *journal* está diretamente relacionado ao tipo de instituição que publica a revista. No caso do

Brasil, em que os periódicos são publicados majoritariamente por IES, há uma cultura de um membro do corpo docente da IES assumir temporariamente o cargo de editor-chefe de periódico(s) daquela IES, como uma forma de contribuir de modo diferenciado para o desenvolvimento científico. Por outro lado, ainda no contexto brasileiro, quando o periódico é publicado por uma associação ou sociedade, o editor-chefe que o dirige não tem vínculo com a instituição publicadora, de modo similar ao que ocorre no exterior. Nesse sentido, pode-se deduzir que, se o Brasil tivesse periódicos publicados majoritariamente por associações ou sociedades (como no exterior), também teria um número maior de editores-chefes sem vínculo com a instituição publicadora, similarmente ao que ocorre em âmbito internacional.

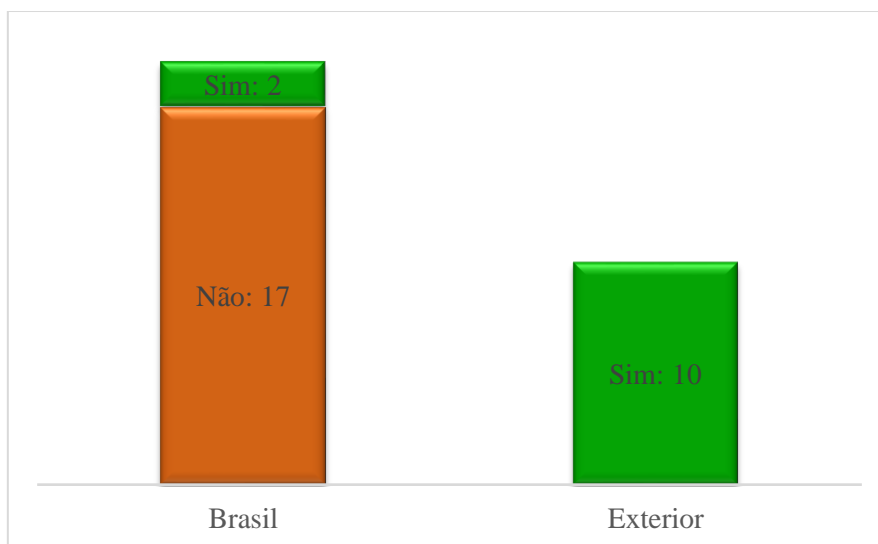
Gráfico 4 – Presença (sim ou não) do vínculo institucional do editor-chefe com a instituição publicadora do periódico



Fonte: A autora (2021); dados dos participantes da pesquisa.

Sob uma outra perspectiva, com relação ao apoio de grandes editoras aos periódicos, percebe-se que, entre os 29 participantes da amostra, 12 contam com apoio de grandes editoras internacionais; entre esses 12, 10 são periódicos do exterior e dois são do Brasil (ver Gráfico 5).

Gráfico 5 – Periódicos da amostra que contam (sim ou não) com apoio de grandes editoras



Fonte: A autora (2021); dados dos participantes da pesquisa.

Nesse caso, pode-se inferir que essa diferença tem relação direta com a publicação em acesso aberto, que, historicamente, não atraía as grandes editoras, o que está mudando nos últimos tempos com o fortalecimento do acesso aberto em âmbito mundial, sobretudo na Europa (MARQUES, 2021).

Consequentemente, os dados dos Gráficos 4 e 5 denotam formas distintas de organização da gestão dos periódicos entre Brasil e exterior.

Uma vez caracterizada em detalhes a amostra selecionada, apresenta-se a etapa de coleta de dados.

### 3.4 Coleta de dados

Assim como o método de pesquisa, perspectiva teórica e estratégia de pesquisa, já abordados nesta seção primária, a técnica de coleta de dados fundamentou-se em legítimos procedimentos de pesquisa. Observação, análise de documentos e entrevista semiestruturada são as principais formas de coleta de dados de pesquisa qualitativa. A entrevista semiestruturada “tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” do pesquisador (GODOY, 2006, p. 134), na linguagem do entrevistado e, preferencialmente, com entrevistas que deem espaço para a sua livre manifestação. Dessa maneira, a entrevista ocorre de modo mais flexível e menos rígido, num ambiente que proporcione manifestações mais espontâneas do entrevistado e

possibilitando adaptações conforme sinalizações de necessidades no desenrolar do trabalho de campo (GODOY, 2006).

Neste estudo, a fim de atingir o objetivo proposto, na coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, buscando uma descrição das competências atuais e tendências dessas competências do editor-chefe, consoante a evolução do modelo de negócio de periódicos científicos. O roteiro de entrevista (disponível no Apêndice A) compôs-se de cinco perguntas abertas sobre qual é o modelo de negócio e quais são as competências atuais do editor-chefe; qual será o modelo de negócio futuro e quais serão as futuras competências necessárias para o desempenho da função de editor-chefe, apontadas pelos próprios profissionais. Uma última pergunta aberta para as ponderações gerais mais livres do entrevistado compõe a quinta questão da entrevista semiestruturada.

Tendo em vista a atual situação de pandemia, nenhuma entrevista ocorreu presencialmente. Por outro lado, os atuais recursos tecnológicos e as diversas plataformas para reuniões virtuais facilitaram sobremaneira o acesso aos participantes de localizações geográficas distantes num tempo bem mais curto.

Numa primeira etapa, em início de agosto, foram realizadas entrevistas-testes com três editores-chefes, o que implicou adaptações no roteiro de entrevista. Nessa circunstância, houve questionamento ao uso do termo “competência”, tendo em vista relacionar-se ao mundo organizacional, a *business*, em oposição ao contexto de produção de conhecimento dos periódicos científicos, que envolvem Ciência, conhecimento, que esses participantes defendem como bem público. Também houve resistência de editores-chefes ao termo “modelo de negócio” ser usado para periódicos, pois vislumbram a publicação em acesso aberto como um compromisso superior com o conhecimento como um bem público, o que, na opinião desses editores-chefes, se opõe aos aspectos mercantilistas e capitalistas inerentes ao termo “modelo de negócio”.

Assim, percebeu-se a necessidade de, de certa forma, complementar conceitualmente “modelo de negócio”, adicionando uma orientação para “modelo de receita” ou “modelo de financiamento”. Esses aspectos foram muito importantes para a preparação da pesquisadora na forma de abordagem do tema, levando-a sempre a explicitar suas expectativas com relação ao principal objetivo da pesquisa e sua intenção de compreender a fonte de financiamento do periódico. Desse modo, esses aspectos que emergiram, sobretudo, nas entrevistas-testes não prejudicaram o alcance dos objetivos da pesquisa nas entrevistas semiestruturadas; pelo contrário, perceberam-se os entrevistados bastante à vontade em suas

declarações e compartilhamento de seu conhecimento e experiência, colaborando com depoimentos valiosos para o presente estudo.

Com relação ao período de coleta de dados, iniciou-se com as entrevistas-testes em 1º de agosto de 2020 e finalizou-se com uma última entrevista em 28 de outubro de 2020, com um pico de entrevistas realizadas no mês de setembro, conforme se visualiza na Tabela 2.

Tabela 2 – Período de realização das entrevistas

Mês	Agosto	Setembro	Outubro
Quantidade de entrevistas	3	20	8

Fonte: A autora (2021); dados dos participantes da pesquisa.

Todos os entrevistados foram convidados à realização de entrevista por videoconferência, o que foi possível com 28 dos participantes, sendo 27 pela plataforma Zoom e uma pela Jitsi Meet. No entanto, por solicitação dos entrevistados, uma entrevista ocorreu por WhatsApp e uma outra entrevista por e-mail, tendo sido essa última descartada posteriormente, conforme já informado. As entrevistas foram gravadas com a anuência dos participantes. Posteriormente, foram transcritas e procedeu-se à leitura flutuante, categorização e análise dos resultados de pesquisa, que serão discutidos nas duas próximas seções primárias.

Com os 11 participantes do exterior, as entrevistas, assim como os convites, foram realizadas em língua inglesa, independentemente do país de origem ou língua nativa do convidado. Naturalmente, com os 20 brasileiros, foi utilizada a língua portuguesa.

Por último, mas não menos importante, considerando a preservação do anonimato acordado com os participantes da pesquisa, e também consoante orientações do Comitê de Ética da Fundação Getulio Vargas, adotam-se ao longo deste manuscrito os termos “editor-chefe” e “editores-chefes”, independentemente de qual seja o gênero do participante da pesquisa. Por outro lado, na reprodução dos depoimentos, quando o participante usou a flexão de gênero em sua fala, tal flexão foi mantida no fragmento citado.

Além disso, na reprodução das falas dos participantes:

- a) o termo [Periódico], grafado com inicial maiúscula e entre colchetes, substitui o nome do periódico informado pelo editor-chefe;
- b) o termo [Editora], grafado com inicial maiúscula e entre colchetes, substitui o nome da editora ou *publisher* informado pelo editor-chefe;



- c) o termo [Instituição Publicadora], grafado com inicial maiúscula e entre colchetes, substitui o nome da instituição publicadora informado pelo editor-chefe.

Ainda na reprodução dos depoimentos, alguns termos enfáticos típicos da fala oral foram excluídos (tais como, “você sabe”, “né”, “certo”). Também houve correções de termos como “tá”, “tô”, “ce”, que foram substituídos, respectivamente, por “está”, “estou”, “você”.

No caso das citações das entrevistas realizadas em língua inglesa, o trecho transcrito foi previamente traduzido pela autora e reproduzido em língua portuguesa.

O objetivo dessa normatização, além de preservar o anonimato dos participantes, é colaborar para facilidade de leitura, de modo a contribuir positivamente com o leitor, bem como para a análise de conteúdo, que se apresenta a seguir.

### 3.5 Análise de dados

Nessa etapa de avaliação de dados, seguindo os preceitos de Bardin (2016), optou-se pela taxonomia dos dados coletados para uma organização da análise de conteúdo. A partir de uma leitura flutuante das entrevistas transcritas, foram identificados elementos que respondem aos objetivos da pesquisa, a saber: Quais são as lacunas (se houver) nas competências atuais e quais são as competências futuras do editor-chefe de periódico científico, na evolução do modelo de negócio dos periódicos?

Tendo em vista o grande volume de eventos coletados nas 29 entrevistas semiestruturadas, identificou-se a necessidade de um agrupamento desses eventos a fim de se organizarem e buscarem pontos focais de análise. Nesse sentido, a partir dos princípios de Bardin, procedeu-se, *a posteriori*, à categorização dos elementos, que é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2016, p. 147). Na primeira fase de categorização, optou-se por estruturar o inventário em quatro categorias, seguindo os temas de pesquisa definidos na entrevista semiestruturada de coleta de dados:

- a) Categoria 1: Competências atuais do editor-chefe;
- b) Categoria 2: Competências futuras do editor-chefe;
- c) Categoria 3: Modelos de negócio atuais dos periódicos;
- d) Categoria 4: Modelos de negócio futuros para periódicos científicos.

Essa categorização foi essencial na seleção dos eventos diretamente relacionados à questão de pesquisa, contribuindo para o alcance do propósito deste estudo. Essas quatro categorias são descritas a seguir.

### **3.5.1 Categoria 1 - Competências atuais do editor-chefe**

Na etapa de inventário, na Categoria 1: Competências atuais do editor-chefe, identificou-se um rol de 157 elementos extraídos das entrevistas transcritas, o que implicou seu reagrupamento, com base nos princípios de qualidade para boas categorias, que se constitui da “exclusão mútua”, “homogeneidade”, “pertinência”, “objetividade e fidelidade” e “produtividade” (BARDIN, 2016). Nesse reagrupamento, além de se considerar um alinhamento com a revisão de literatura desta pesquisa, buscou-se, também, uma coerência com as narrativas dos próprios editores-chefes. Desse modo, foram constituídas seis subcategorias, classificadas em ordem decrescente de quantidade de vezes em que o evento foi citado pelos participantes (frequência), a saber:

- a) Subcategoria 1: Competência como pesquisador (atual);
- b) Subcategoria 2: Competência emocional (atual);
- c) Subcategoria 3: Competência em editoria científica (atual);
- d) Subcategoria 4: Competência social (atual);
- e) Subcategoria 5: Competência gerencial (atual);
- f) Subcategoria 6: Competência técnica (atual).

O Quadro 6 reúne essas subcategorias, ilustrando com frases dos participantes para uma compreensão mais apurada de sua categorização, e informa a frequência ocorrida em cada uma dessas subcategorias.

Quadro 6 – Categoria 1: Competências atuais do editor-chefe de periódico científico e subcategorias

	Frequência	Fragmentos dos relatos do editor-chefe
Subcategoria 1: Competência como pesquisador (atual)	46	<p>“Ser imaculado no mundo acadêmico.”</p> <p>“Ter credibilidade, ele tem que ser uma pessoa crível.”</p> <p>“Ter conhecimento acadêmico amplo.”</p> <p>“Competência para equilibrar as diferentes subdisciplinas em seu conhecimento.”</p> <p>“Devemos atrair os melhores artigos para serem submetidos ao nosso periódico.”</p> <p>“Deve ter publicações preferencialmente nos periódicos mais graduados da área, para que o editor-chefe seja aceito pela comunidade como alguém que dirige este periódico.”</p> <p>“Tem que estar entrosado com esse mundo de pesquisa, pós-graduação e publicação.”</p> <p>“Ter visão, precisa antecipar o que a sociedade necessita saber.”</p> <p>“Tenho a sensação de que a pessoa que é editor deveria ser um acadêmico muito, muito experiente e bem-sucedido.”</p>
Subcategoria 2: Competência emocional (atual)	37	<p>“Como editor de um periódico, você deve ter um certo grau de integridade, não deve ser facilmente influenciado.”</p> <p>“Aprender a identificar seu potencial como editor – desenvolver-se ou reconhecer que pode não ser seu papel.”</p> <p>“Tratar as coisas com muita isonomia e muita discrição, ao mesmo tempo.”</p> <p>“Devemos ser extremamente responsáveis porque a gente deve entender, por trás do <i>paper</i>, que estamos falando da carreira de pesquisadores.”</p> <p>“Responsabilidade com o trabalho que eu estou recebendo.”</p> <p>“Ter visão muito construtiva de como lidar com os autores.”</p> <p>“Trabalhar em equipe.”</p> <p>“Ter empatia.”</p> <p>“Ter paciência.”</p> <p>“Ser humilde.”</p>

continuação

Subcategoria 3: Competência em editoria científica (atual)	34	<p>“Habilidade para desconstruir artigos.”</p> <p>“Habilidade para ajudar os autores a desenvolverem artigos.”</p> <p>“Habilidade para estabelecer um periódico global e inclusivo.”</p> <p>“Capacidade de julgar o que é relevante, e o que não é relevante; o que está maduro, em termos de artigo, e o que não está, pra poder ser avaliado.”</p> <p>“Ter conhecimento sobre o mercado de produção e divulgação científica.”</p> <p>“Habilidades em termos de como administrar artigos, como trabalhar com revisores, como dar <i>feedback</i> de desenvolvimento aos autores, todas essas coisas.”</p>
Subcategoria 4: Competência social (atual)	22	<p>“Uma competência relacional de lidar com editores-associados, com editor-adjunto, com os autores.”</p> <p>“Competente na interação com essas pessoas.”</p> <p>“Ter bom relacionamento acadêmico nacional e internacional.”</p> <p>“Ter ampla atuação em rede de pesquisa nacional e internacional.”</p> <p>“Competências para construir uma comunidade.”</p> <p>“Como líder, o editor-chefe deve saber para onde o campo de estudo está indo e influenciar as pessoas.”</p> <p>“Os editores precisam de mais capital social, junto à coordenação da área, influenciando mais ativamente ou fazendo a coordenação perceber mais ativamente para que servem os nossos periódicos.”</p>
Subcategoria 5: Competência gerencial (atual)	12	<p>“Definir a visão do periódico, o que ele quer do periódico, qual que é a imagem que ele quer projetar para a academia, qual audiência quer alcançar.”</p> <p>“Estabelecer políticas e estratégias da revista.”</p> <p>“Gerenciar o tempo.”</p> <p>“Administrar artigos.”</p>
Subcategoria 6: Competência técnica (atual)	6	<p>“Lidar com novas tecnologias.”</p> <p>“Habilidades com mídia social e divulgação de seus <i>journals</i>.”</p> <p>“Uma outra competência que tem surgido mais recentemente diante dessa demanda da internacionalização dos periódicos é que eu atue como editora numa língua estrangeira, no inglês.”</p>

conclusão

		<p>“Uma outra competência que eu acho fundamental é a capacidade de manuseio operacional do sistema.”</p> <p>“Os saberes técnicos, mais específicos: <i>design</i>, se está bonita a revista, se tem alguma formatação desatualizada.”</p>
--	--	--

Fonte: A autora (2021); dados da pesquisa.

A seguir, cada uma dessas seis subcategorias é apresentada em mais detalhes e com ilustrações de fragmentos dos valiosos relatos dos participantes, à luz da bibliografia apresentada na seção Revisão de literatura.

#### 3.5.1.1 Subcategoria 1: Competência como pesquisador (atual)

Nessa subcategoria, foram agrupados os eventos concernentes às habilidades do editor-chefe no universo acadêmico, como estudioso do campo de estudo de uma determinada linha de pesquisa, envolvendo sua produção em termos de realização de pesquisa e publicação dos resultados das pesquisas, sua imagem e reputação como pesquisador, seu domínio e conhecimento do campo de estudo (ANPAD, 2017; FAPESP, 2014; KIRSCHBAUM; MASCARENHAS, 2009; TARGINO; GARCIA, 2008).

Em complemento ao Quadro 6, vale destacar que, entre os 46 eventos indicados pelos entrevistados nessa Subcategoria 1, houve majoritária concentração em duas habilidades:

- a) 22 eventos trataram da importância de o editor-chefe ter uma trajetória sólida e robusta como pesquisador, com histórico de produção de pesquisa e de publicação, reconhecimento pela comunidade, reputação ilibada, competência como autor e revisor, ter realizado boas pesquisas e ter domínio de metodologia de pesquisa;
- b) também 22 eventos abordaram o amplo domínio de conhecimento do campo de estudo.

Completando os 46 eventos dessa subcategoria, houve duas indicações da importância de ser um pesquisador mais sênior.

Sobre a magnitude da reputação dos editores-chefes, por exemplo, em suas palavras:

Portanto, em primeiro lugar, você deve ter alguma credibilidade. Imaculada no mundo acadêmico, em sua disciplina. Se você é editor de um *journal* de *marketing*, deve ser um bom acadêmico de *marketing* que todo mundo conhece. [...] Se alguém não tem

credibilidade como um estudioso pessoal, então as pessoas não acreditam nele. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Eu acho importante ter um bom posicionamento acadêmico, como é que eu posso conquistar um editor-associado estrangeiro se eu, academicamente, não sou também uma pessoa de um bom nível? Acho que isso é importante. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

A parte tradicional, evidentemente, que o editor tem que ter credibilidade, ele tem que ser pesquisador, ele tem que ter realizações, ele tem que ser uma pessoa crível. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Esses relatos apontam que a reputação do pesquisador é essencial para que esteja hábil para assumir o cargo de editor-chefe de periódico, pois é sua reputação que garante que seja aceito pela comunidade e que atraia, para o seu *journal*, os pesquisadores mais qualificados da academia. Pode-se abstrair que esse aspecto é relevante tanto para as revistas que estão no topo do *ranking* (Qualis A1, A2) quanto para as revistas que estão em nível intermediário (Qualis B1), sejam periódicos brasileiros ou estrangeiros. Ademais, essa qualificação *sine qua non* para o papel de editor-chefe é corroborada por diversos estudiosos apresentados neste trabalho (BASKIN, 2017; KIRSCHBAUM; MASCARENHAS, 2009; SANDES-GUIMARÃES; DINIZ, 2014; SILVER, 2012; TARGINO; GARCIA, 2008).

Esses fragmentos também ilustram as competências sobre domínio de conhecimento e sobre um desempenho superior, a partir da mobilização do saber-fazer, saber-agir, abordadas por Sant'Anna (2002) e por Fleury e Fleury (2001).

Reforçando a relevância da reputação do editor-chefe, os fragmentos a seguir destacam algumas condutas que impactam essa reputação do editor-chefe com influência direta para o periódico:

Acho que um editor-chefe deve ter publicado [...] de preferência, nos periódicos mais graduados da área, para que o editor-chefe seja aceito pela comunidade como alguém que dirige este periódico. E acho que para isso é necessário que o editor-chefe tenha um histórico de publicações. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Vender o periódico ou obter uma reputação para o periódico depende principalmente do tipo de artigo que você publica. Então, que tipo de artigo você publica e que tipo de pessoa manda seus artigos, eles devem ser nomes e acadêmicos bem conhecidos, e se você não tem um bom nome, esses acadêmicos, eles não vão te mandar seus artigos. Portanto, o primeiro trabalho do editor-chefe é conseguir submissões muito boas e nomes muito bons que possam publicar em seu *journal*. [...] No longo prazo, a reputação do *journal* e a sua própria devem fazer com que as pessoas estejam dispostas a enviar suas histórias. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Nesses fragmentos, é importante notar o grau de consciência do editor com relação à sua imagem e conduta na academia e ao impacto direto no periódico, num estreito entrelaçamento, conforme suas declarações sobre sua reputação garantir a reputação do

periódico, o tipo de artigo que publica refletir o tipo de artigo que atrai para sua revista. Além disso, há sinalização de alta importância de ser um pesquisador que tenha publicado em periódicos de destaque mundialmente.

Conforme abordado no início desta seção, uma outra competência com alta ocorrência na indicação dos editores-chefes foi o domínio de conhecimento em sua área de pesquisa e a importância de visão suficientemente ampla no campo para que tenha habilidade para julgar previamente os manuscritos:

Então, para mim, acho que um dos principais fatores de sucesso para ser um editor de uma revista como essa é que é preciso ser muito, muito amplo.[...] Acho que um editor de sucesso não precisa ser um especialista em tudo, mas deve ter uma apreciação, deve compreender a linguagem das diferentes disciplinas para que possa tomar decisões sobre se um artigo se encaixa na missão do periódico, se um artigo tem o rigor e a argumentação apropriados para ser convincente e, portanto, pode ser aceito para revisão. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Então eu acho que o conhecimento da área é muito importante, é muito importante. A razão pela qual estou dizendo isso é porque, quando falamos em publicação em periódico, cada artigo publicado deve ter uma contribuição acadêmica bem articulada. Você deve ter uma contribuição. Se o artigo não mostra esse tipo de contribuição clara, então não acho que seja publicável. [...] Então, como editor de um periódico, se tentarmos fazer um julgamento se o artigo tem, neste ponto, se o artigo é publicável, nós mesmos devemos conhecer o campo. Se você não tem uma ideia clara da área, como pode fazer um julgamento? (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

Uma primeira competência eu vou chamar de visão do campo. O editor precisa ter visão do campo. Quando eu falo visão, é visão do campo a que se refere a revista [...] A ideia de visão do campo é que vai permitir o editor a ter a sensatez de saber para onde o campo está indo e qual é o momento em que ele vai precisar ancorar a política, ou mudar a política, ou conduzir a mudança da política no escopo do seu periódico. Para onde está indo a Administração, quais são as preocupações contemporâneas mais relevantes, o que é prioritário. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Nesses fragmentos, os editores-chefes sinalizam como é essencial que tenham clareza do impacto do uso de seu conhecimento para o periódico, para o público e a comunidade em geral, considerando:

- a) como o editor-chefe utiliza seu conhecimento e a visão da área para antecipar tendências de pesquisas ou promover o periódico e conduzir (ou liderar) as discussões temáticas emergentes ou relevantes *versus* evitar sua obsolescência;
- b) como o editor-chefe utiliza esse conhecimento de modo a preservar ou fortalecer a identidade do periódico e a fidelidade do escopo editorial, tendo em vista, sobretudo no Brasil, as revistas de Administração serem

generalistas e haver um viés de atração de pesquisadores da mesma linha de pesquisa do então editor-chefe, o que coloca em risco a própria identidade do periódico.

### *3.5.1.2 Subcategoria 2: Competência emocional (atual)*

Na sequência decrescente de frequência dos eventos, inserem-se as competências emocionais, que dizem respeito às habilidades intrapessoais dos indivíduos, ou seja, a capacidade de o editor-chefe compreender suas emoções e as emoções dos outros, e sua competência em gerenciar essas emoções da maneira mais eficaz para o alcance de seus propósitos (BOYATZIS; GOLEMAN; RHEE, 2000; BOYATZIS; SAATCIOGLU, 2008).

Nesse sentido, são reproduzidos alguns fragmentos das declarações dos editores-chefes sobre as competências emocionais.

Como editor de um periódico, você deve ter um certo grau de integridade, não deve ser facilmente influenciado, se alguém tentar influenciá-lo de uma forma ou de outra, você não deve ser excessivamente sensível: na maioria dos manuscritos, você terá que rejeitá-los. Se você for muito compassivo [...] provavelmente pode perceber como um fardo tentar ler, reagir a tantos manuscritos. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Nesse trecho, o participante nos alerta para a importância do equilíbrio das emoções, ou seja, uso da inteligência emocional, pois muitos artigos são rejeitados, e, naturalmente, o editor poderá sofrer pressão por parte de autores. Logo, esse trecho tem relação com a questão do autoconhecimento, da consciência e gerenciamento de suas emoções, buscando equilíbrio e tomada de decisão assertiva.

Eu acho que primeiro é isso. Essa discrição, de tratar as coisas com muita isonomia e muita discrição, ao mesmo tempo. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Mas também que você seja humilde e mostre respeito pelos autores que submetem o artigo [...] Você precisa mostrar respeito por todos que estão realmente fazendo algo a ver com você ou, neste caso, a [revista]. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A2).

Nesses dois depoimentos, chama a atenção a preocupação com a imparcialidade na tomada de decisão; a discrição é um aspecto extremamente importante, pois, além da questão da confidencialidade do processo, o editor-chefe ocupa um espaço de micropoder, que deve ser



utilizado com muita parcimônia, com muito respeito e humildade a todos os atores do processo, conforme indica o participante, cujo relato denota profundo respeito pelos autores.

Se a gente pensar em competências mais emocionais, por assim dizer, eu acho que o editor tem que ter essa visão muito construtiva de como lidar com os autores. Porque a gente lida, assim, com uma expectativa muito grande de autores. Eu sempre procuro ter uma empatia grande, porque eu também sou autora, eu também sou revisora. Então, você tem que ter uma paciência assim, para lidar, às vezes, com revisor que não cumpre prazo, com autor que fica frustrado e, às vezes, descarrega a frustração em cima do editor. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Esse depoimento espelha o esmero do editor no cuidado com o autor, reforçando a importância da empatia e paciência no relacionamento com os colaboradores.

Acho que, como editores de um *journal*, devemos ter senso de responsabilidade. Devemos ser extremamente responsáveis. Porque a gente deve entender, por trás do *paper*, estamos falando da carreira de pesquisadores. E as pessoas podem ser promovidas por causa da publicação. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

Eu acho que a gente tem que ter um nível de responsabilidade grande sobre o que a gente faz, o que a gente pesquisa, o que a gente publica, o que a gente escreve, sob pena de estarmos influenciando milhares de pessoas sem saber, sem ter muita consciência disso. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B4).

Nesses fragmentos, emerge a questão do micropoder, uma vez que o editor pode interferir na carreira do autor, o que alerta realmente para a consciência desse micropoder, bem como para o alto grau de responsabilidade, conforme palavras do participante, dada a repercussão de sua tomada de decisão na carreira do colaborador. Percebe-se, também, o grau de responsabilidade do editor-chefe com relação ao impacto do conteúdo editorial, como formador de opinião, junto à comunidade e ao leitor em geral, o que demanda cuidado ainda maior por parte do editor-chefe na seleção do que é publicado pelo periódico.

E acho que o editor do periódico deve [...] ser extremamente paciente. E eu acho que especialmente no contexto de Covid-19 e eu acho, quando convidamos as pessoas para revisar os *papers* [...] levamos mais tempo e mais esforço para incentivar as pessoas a participarem. Então, nesse caso, eu acho que, como editor de periódico, precisamos ter paciência e entender a situação, entender o contexto e ser paciente com as pessoas. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

Esses relatos dos editores-chefes denotam alta sensibilidade e cuidado no tratamento com seus pares, demonstrando competências relativas a autoconhecimento, integridade, isonomia, empatia, humildade, paciência, respeito. Percebem-se, também, vários eventos relacionados com o cuidado com o autor: transparência e agilidade no processo,

isonomia, zelo com os manuscritos, responsabilidade social, no sentido de que a publicação de um artigo envolve carreira e, portanto, tem forte impacto na vida do autor.

### 3.5.1.3 Subcategoria 3: *Competência em editoria científica (atual)*

Nessa subcategoria, foram agrupados os eventos alusivos ao processo de certificação científica, conhecimento e visão da área de editoria científica, habilidades em produção e divulgação científica (SANDES-GUIMARÃES; DINIZ, 2014).

O primeiro relato aqui apresentado traz um depoimento distinto dos demais, no sentido de sinalizar que é preciso algo além de sua experiência como autor e revisor para suas competências como editor-chefe:

Eu achava que eu poderia ser um editor e eu não tinha noção... você já foi revisor, já foi autor, você extrapola que poderia ser um editor. E eu era um verdadeiro ignorante. A minha sorte foi que eu falei: “Eu preciso conhecer mais esse negócio”, e aí, eu procurei saber, eu vi que existia a ABEC, já fui logo num congresso da ABEC [...] fiz aquele curso [...] fiquei quase desesperado, porque você não consegue assimilar nem 10% de todo aquele negócio de uma vez só... mas aí, eu corri, fui atrás. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Essa declaração sinaliza uma preocupação do editor-chefe em compreender o funcionamento da área de editoria científica, não aceitando que sua experiência como autor e revisor já o qualifique prontamente. Apesar de essa declaração destoar de outros que acreditam que ser revisor e autor denote experiência suficiente para ser editor-chefe, ela vai ao encontro, também, de outros editores que adicionam ser necessária a experiência prévia como editor em outras revistas:

Então, em certo sentido, eu não era totalmente novo no trabalho. Muito poucos editores-chefes são novos no trabalho. Normalmente, eles podem ter sido um editor associado dessa revista ou de outras revistas. Certamente, eles seriam um editor convidado. Então, eu editei muitas e muitas edições especiais de periódicos antes de me tornar editor associado, antes de me tornar editor-chefe. Então, acho que é um caminho muito típico. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Antes de assumir a editoria de um *journal* de determinado nível, eu acho que tem que passar por experiências de editorias em outras revistas de nível bom [...] Então, você tem que ter um histórico. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Acho que tenho competências e habilidades que adquiri em outras revistas onde fui editor [...] Então, eu adquiri muitas habilidades em termos de como administrar artigos, como trabalhar com revisores, como dar *feedback* de desenvolvimento aos autores, todas essas coisas. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, sem Qualis).

Nesses relatos, percebe-se que a experiência anterior em editoria de periódicos é importante tanto para as revistas do exterior quanto para as do Brasil. Logo, pode-se abstrair que as experiências como autor e revisor não proporcionam desenvolvimento de habilidades suficientes para se assumir o cargo de editor-chefe.

O domínio de conhecimento da área em que se insere o periódico também foi apontado pelos editores-chefes como essencial para a capacidade de o editor-chefe fazer a triagem do artigo de acordo com o escopo editorial do periódico:

Outra competência necessária é realmente a capacidade de julgar, conhecer bem a área e julgar é... o que é, digamos assim, relevante, e o que não é relevante; o que está maduro, em termos de artigo, e o que não está, pra poder ser avaliado. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Eu acredito que o papel principal do editor científico é em primeiro lugar, garantir o respeito ao escopo, ao que a revista se propõe, porque senão se ela começar a publicar tudo que vem, por mais interessante que seja, você perde o diferencial. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Então assim, é uma competência que tem que ter, que é essa sensatez, o artigo não é interessante para o editor, o artigo tem que refletir o escopo da revista. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Vale a pena lembrar que esse discernimento por parte do editor-chefe, além de ser crucial na preservação da identidade da revista, é essencial também a fim de evitar o encaminhamento, aos editores associados e avaliadores, de artigos com baixo potencial de publicação, preservando, assim, os *referees* que são recursos escassos.

Outra habilidade apontada pelos participantes foi um certo entrosamento com a área editorial. Apesar de o editor-chefe ter como sua principal função fazer pesquisa e a carreira docente, ele deve acompanhar os acontecimentos e o desenvolvimento da área editorial, pois, naturalmente, inovações da área têm impacto no desenvolvimento e projeção do periódico, dada a capacidade ou não do periódico em acompanhar ou não as mudanças editoriais. Nas palavras do editor-chefe:

Eu acho que tem que ter, também, cada vez mais, um conhecimento maior sobre o mercado, mesmo, de produção científica. Não sei se dá para dizer mercado de produção científica ou mercado de divulgação, talvez. [...] tipo *preprints*, *open data*, *open science*. Eu acho que tem uma mudança muito grande acontecendo no mercado de revistas. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Ainda com relação às competências específicas em editoria científica, é interessante notar que, nos diversos locais ao redor do mundo onde estão os participantes da pesquisa, não há capacitação profissional estruturada e desenvolvimento de competências do editor-chefe.

Em geral, no máximo, o único treinamento que os editores foram convidados a fazer foi para a plataforma de gestão do fluxo editorial, que, em sua maioria, constituiu-se de um tutorial do sistema:

Bem, a [Editora] me disse para fazer o periódico funcionar e havia um tutorial para o sistema ScholarOne. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Então eu tive que assistir a uma sessão de uma hora sobre como usar o sistema de manuseio de manuscritos. Mas na maior parte, pelo menos para mim pessoalmente, aprendi no trabalho apenas em termos operacionais. Agora, antes de me tornar editor-chefe, fui editor associado de outras revistas. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Portanto, essa questão da ausência de formação profissional é algo que ocorre de modo geral, em diversos locais do mundo. Assim, todos aprendem *on-the-job*, conforme percebemos na declaração de editores-chefes brasileiros e estrangeiros:

E você meio que aprende o negócio de edição fazendo, você propõe uma edição especial, você é editor convidado de uma edição especial e você meio que aprende ao longo do caminho como um *journal* funciona. [...] eu fui informado de que mudamos o sistema de manuseio de manuscritos. E assim, no meio disso, assistimos a um rápido briefing sobre as diferenças. Mas, fora isso, não há treinamento formal real. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Eu aprendi pela participação na revista, a gente não tem uma formação de editor antes de assumir a revista. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

É uma coisa muito que a gente vai aprendendo, errando, fazendo, a gente aprende, erra, aprende, erra, deu certo, não deu... Então, o modelo é esse, é um modelo caseiro, mesmo. Nós não temos um modelo profissional. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Apesar de a maioria dos editores ter sinalizado experiências em editoria científica, os relatos apontam também participantes que não tinham essa vivência e foram buscar ajuda com seus pares editores-chefes:

Os dois primeiros anos que eu estava como editora, eu participei de encontros da ABEC. Eu lembro que eu fui em um em Goiânia, um em Santa Catarina, fiquei, assisti vários cursos lá. Depois, até, nos outros anos, acabei pegando só alguns pedaços, mas acho que esses cursos da ABEC foram interessantes, muita leitura de me informar sobre, por exemplo, os *standards* da COPE, do Comitê de Ética, da SciELO [...] A própria ANPAD também... [...] tinha um encontro paralelo de editores [...] Mas assim, muita troca de experiências com [Editores] também. (Relatos de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Há alguns raros casos em que o atual editor-chefe foi editor adjunto por até quatro anos, antes de assumir como editor-chefe, o que parece estar se tornando um modelo de sucessão:

A gente segue o modelo, o modelo racional, é o modelo em que você tem o editor-chefe, o editor-adjunto, que, em geral, o editor-adjunto é o futuro editor-chefe quando o editor atual sai. Temos o modelo de substituição a cada dois anos, pode haver recondução, então eu estou, agora, por exemplo, numa fase de recondução por uma questão bem pontual. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Sou um grande fã desses modelos de desenvolvimento em que você se torna primeiro um editor associado ou editor sênior e depois se torna um editor-chefe, mas também permitindo isso para você para fazer duas vezes, dois mandatos de dois anos ou dois mandatos de três anos. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, não está no Qualis).

Essa ausência de capacitação, no mínimo, traz uma dificuldade em princípio desnecessária ao dia a dia do editor-chefe, considerando uma certa insipiência para possíveis desafios vindouros. Além disso, pode implicar uma fragilidade no desenvolvimento do periódico, tendo em vista eventuais esforços e necessidade de tempo adicional que o editor despende em questões que não são ainda de seu domínio. Por outro lado, essa estratégia de aprendizado com seus pares, no modelo de sucessão relatado, reforça a competência social dos editores-chefes, que é foco da Subcategoria 4, apresentada na seção seguinte.

Num outro relato, emerge um questionamento ao termo competência para o contexto de periódico científico:

Bem, eu não sei se é exatamente uma questão de competências isso, embora eu tenha pessoalmente um perfil muito de realizador, muito de pegar as coisas pra fazer, de levar a cabo as coisas que precisam ser feitas, isso tem a ver com uma visão muito automotivada a respeito do que a área precisa. [...] sentíamos uma dificuldade crescente no contexto que nós tínhamos, que era de ter periódicos que fossem abertos a perspectivas não hegemônicas, isso foi em parte um dos motivos de criação da revista e, claro, para isso acontecer precisa ter uma pessoa altamente motivada, que não tenha medo de trabalho, de sobrecarga, isso tudo aí parece que é meu perfil mesmo. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B4).

Nesse trecho, para além do trabalho hercúleo, o depoimento espelha uma dedicação intensa e apaixonada com um projeto que realmente é nobre e de alta relevância – de produção e divulgação de conhecimento em acesso aberto, promovendo paridade de acesso ao conhecimento. O entrevistado enfatiza o fato de ter perfil para as atividades como editor-chefe,

o que denota uma resistência ao termo competência, que, em geral, está relacionado a ambientes corporativos, de negócios.

Um outro aspecto denotado nas falas dos editores-chefes refere-se a sinalizações de não terem refletido sobre suas habilidades e competências para esse trabalho tão desafiador:

A gente não tem curso, não tem uma formação de editor, então, tudo vai acontecendo e a gente vai fazendo, então eu não consigo imaginar o bloco de competências, para gente, realmente, falar: “Essa pessoa tem o perfil para ser editor”, eu acho que não sei se funciona assim, pelo menos, comigo. [...] Então, eu venho fazendo editoração de revista desde [...] E a gente pega na unha a coisa para fazer. Porque não tem... eu nunca parei para perguntar: eu atendo o perfil ou não? Eu tenho competência ou não? A gente pega e faz. [...] Primeiro, que a gente tem que entender a complexidade dessa tarefa editorial, que ela é imensa, é um trabalho vocacional e é um trabalho extremamente complexo. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Porém, ao longo da entrevista, foram enumerando as principais habilidades que os fazem editar com sucesso uma revista:

São os tipos de saberes, por exemplo, eu não sei se eu daria certo se eu tivesse que ser editora de uma revista multiáreas. [...] Então, é uma coisa que eu acho que o foco na área de pesquisa [...] me ajudou bastante a acelerar a revista, colocar a revista num patamar interessante. Até porque, por exemplo, eu conheço os pesquisadores, então quando eu estou muito apurada, eu entro em contato pessoalmente com alguns avaliadores para me ajudar nesse sentido. [...] Eu tenho algumas práticas, levar em consideração essas práticas, boas práticas de editoração, que a gente tem aí. Eu acho que eu tenho que ter uma responsabilidade com o tratamento justo, olhando muito para os autores, porque a gente sabe o quanto é árduo você escrever um artigo. [...] Eu tenho que ter, também, a questão da confidencialidade, uma coisa muito séria, proteger muito os autores, como é que eles estão desenvolvendo as coisas, para não expor pessoas. Eu tenho que saber administrar muito o tempo para prazos. [...] tem que saber construir uma boa equipe, saber com quem você está contando, uma equipe competente, disponível. [...] o processo de avaliação, eu acho que também é um pouco de responsabilidade [...] o autor não pode entender o processo de avaliação como uma caixa preta, [...] então, a gente tem que ser transparente, tem que dizer o porquê. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Indo além da paixão pelo trabalho, o que o torna deveras gratificante, esse relato reforça a importância da capacitação estruturada e do desenvolvimento de competências do editor-chefe, bem como dos diversos atores do processo de editoria, em direção à profissionalização da área de editoria científica.

#### *3.5.1.4 Subcategoria 4: Competência social (atual)*

A Subcategoria 4 agrupa competências pertinentes às habilidades interpessoais dos editores-chefes (BOYATZIS; GOLEMAN; RHEE, 2000; BOYATZIS; SAATCIOGLU, 2008;

FLEURY; FLEURY, 2001; SANT'ANNA, 2002). Entre os 22 eventos agrupados nessa Subcategoria 4, 17 estão vinculados à importância de uma boa rede de relacionamento e ser competente na ativação dessa rede, tendo em vista ser essencial a atração de autores, revisores e editores reconhecidos pela comunidade acadêmica. Trata-se de competências que, além de estarem diretamente ligadas à reputação do editor-chefe, impactam sua capacidade de atrair os pesquisadores mais qualificados para contribuir em seu periódico, seja como autor, como revisor, como editor-associado. Nas palavras do entrevistado:

Você tem que ter um bom relacionamento com uma série de pessoas, bom relacionamento acadêmico, eu digo, quer dizer, uma boa reputação. Não adianta eu querer agora colocar no barco, na equipe, um monte de gente boa se no passado eu não fui competente na interação com essas pessoas. Então, você tem que ter um bom conhecimento e relacionamento com as pessoas que formam a área no Brasil e no mundo. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Portanto, devo conhecer os melhores estudiosos e devo conhecer pessoas que realmente trabalham. Então é por isso que, dependendo da minha credibilidade e dependendo da minha rede, vou receber bons manuscritos. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

Depois disso, é paciência e tratar com pessoas, assim, porque todo mundo está certo, o autor está certo, quando ele cobra o artigo dele que ficou mais de seis meses na revista para avaliar, é um absurdo. Eu concordo. É um absurdo. [...] E aí, você ficar mandando *e-mail*, [...] quando você coloca a vírgula no lugar errado, o *e-mail* pode soar agressivo. E ao ser agressivo, você pode perder um colaborador da revista. [...] Então, eu acho que essa habilidade de saber tratar com pessoas é uma coisa que tem que ser vista com carinho, também. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Nesses relatos, pode-se perceber que o cuidado com a rede de relacionamento é similar em revistas ao redor do mundo, seja em revista classificada no topo ou em nível mais intermediário do *ranking* Qualis/Capes – todos os editores-chefes sinalizam clareza da importância de ter uma rede de relacionamento forte, com pessoas que possam efetivamente colaborar na revista como autor, revisor, ou editor associado ou convidado.

Pode-se, também, perceber uma retroalimentação entre rede de relacionamento e reputação, na medida em que quanto mais forte sua reputação, mais forte sua rede de relacionamento e vice-versa.

Ainda nessa Subcategoria 4, destacam-se relatos sobre o editor-chefe dever ter competências como líder, no sentido de atrair e influenciar as pessoas da comunidade, o que pressupõe ter conhecimento da área, estar ciente dos caminhos para os quais o campo de estudo está indo e influenciar as pessoas nesse sentido:

Então eu acho que é uma função de liderança para o editor-chefe ter uma ideia de para onde o campo está indo. Mas também é uma função em que você tem que abraçar muitas pessoas. Então, meio que incentivando esse debate e incentivando as pessoas a fazerem isso dentro do espaço que a revista oferece. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Tenho a sensação de que a pessoa que é editor deveria ser um acadêmico muito, muito experiente e bem-sucedido. Eu entendo publicações, entendo qualidade. A maioria dos periódicos está realmente falhando porque o editor-chefe não tem qualificações para ser um editor-chefe de sucesso na maioria das vezes. Como editor-chefe, ele é a liderança, porque ele está realmente desenvolvendo políticas, conduzindo políticas. Se ele ou ela não é capaz de fazer isso, se os editores são jovens, tenho a sensação de que ele ou ela pode não ter experiências suficientes, não tem visibilidade. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

Nesse último relato, denota-se, também, que há uma defesa de senioridade do editor-chefe para que ele possa desempenhar seu papel de modo eficiente, amparado em seu histórico e experiência acumulada ao longo do tempo.

Por outro lado, relatos de dois editores-chefes chamam a atenção por valorizarem o periódico de um modo mais comunitário, conforme se pode apreender abaixo:

Uma revista é um espaço onde os melhores chefes da comunidade devem se encontrar e discutir, seja como autores, seja como revisores, seja em todos os tipos de capacidades. Então eu acho que o editor-chefe tem que proteger esse espaço e habilitar esse espaço. Portanto, é um senso de *gatekeeper* também. Portanto, o editor-chefe deve atrair a comunidade. Tem que se certificar de que este espaço continue muito atraente para a comunidade ali se encontrar. Então isso significa que devemos atrair os melhores artigos para serem submetidos ao nosso periódico, para que as pessoas que aspiram alto por seu trabalho possam ir lá. Queremos as melhores pessoas para avaliar nossa revista. Portanto, pensar que o periódico é importante o suficiente para que eles invistam seu tempo comentando os artigos de outras pessoas. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Eu tenho coisas básicas de que você precisa para ser um editor habilidoso ao lidar com artigos. [...] Também aprendi como construir uma comunidade e como é importante pensar sobre equilibrar as diferentes subdisciplinas, mas também voltando ao ponto de partida da importância de ser um periódico global e inclusivo e o que isso significa. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, não está no Qualis).

Esses fragmentos de falas de editores-chefes denotam certa peculiaridade, tendo em vista sua narrativa em tratar o periódico como um espaço para troca de ideias da comunidade e até mesmo a construção de uma comunidade que se viabiliza pela rede de relacionamento. Apesar de ser, aparentemente, óbvio, esta não é uma narrativa tão comum, e apenas dois participantes trouxeram esse tipo abordagem nesta pesquisa.

Por outro lado, essa linha de pensamento comunitário é retratada também por um outro participante, apesar de utilizada uma narrativa um pouco diferente, com foco sobretudo



em colaboração coletiva, mas também no sentido de se trabalhar em conjunto em prol de um bem maior que é, no caso, o desenvolvimento da área de produção científica em Administração:

A outra competência que eu acho é muitíssimo importante também, na realidade atual, é entender o seu papel como um condutor do processo de produção e divulgação do conhecimento científico [...] É pensar como é que a gente desenvolve a academia brasileira de Administração por meio dos nossos periódicos, porque aí a gente pode coordenar os avaliadores melhor, a gente pode fazer chamadas especiais, números temáticos e, assim, atrair temas que são novos, que precisam ser publicados. A gente pode ter algumas diretrizes que não são do avaliador individualmente, mas da área como um todo para as publicações [...] Eu tenho que ajudar de alguma maneira, tentar ajudar os autores e a academia a ser maior, mas eu não posso fazer isso sozinha, eu tenho que fazer isso coletivamente, então acho que esse capital político dos editores é algo que falta muito na academia em Administração. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Nesse fragmento, além do apelo do editor-chefe para um trabalho coletivo e para o uso de seu papel de liderança, pode-se abstrair um certo sofrimento do editor-chefe dada a limitação ou não existência do coletivo de periódicos e de editores, que julga tão importante para o desenvolvimento das pesquisas e do conhecimento da área.

#### 3.5.1.5 Subcategoria 5: Competência gerencial (atual)

Nessa Subcategoria 5, são agrupados os eventos atinentes às habilidades de gestão (MOURA; BITTENCOURT, 2006; SANT'ANNA, 2002; TARGINO; GARCIA, 2008), apontados pelos editores-chefes como importantes no desempenho de suas funções. É interessante notar que os relatos sobre competência gerencial trazem preocupações bastante distintas entre os editores, conforme se pode identificar nos depoimentos a seguir.

Eu acho que o editor-chefe deve ser um excelente pesquisador, definitivamente. E então, é claro, ele deve ter as habilidades gerenciais porque você tem que gerenciar uma operação. Então, você precisa estar bem organizado e você precisa ficar por dentro das outras áreas e, então, ter um bom relacionamento com os editores associados e algumas das outras pessoas que estão ajudando na produção final do *journal*. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

É preciso decidir também rumos, isso também não é fácil, então eu acho que o editor, classicamente, precisa ter uma visão estratégica, tem que ter visão estratégica nesse ponto acadêmico, quais são as tendências e necessidades atuais e futuras do campo em que a revista se posiciona. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Esses dois relatos complementam-se de certa forma, na medida em que as habilidades gerenciais do editor-chefe devem garantir que o processo de editoria flua de modo

satisfatório no dia a dia, somando-se a um planejamento estratégico que, assim, garante o desenvolvimento e avanço do periódico. Logo, trata-se de uma habilidade gerencial que garante um processo eficaz.

Por outro lado, os dois relatos a seguir denotam uma realidade diferente do editor-chefe:

Eu diria que a segunda competência, tem de ter uma competência de organização muito grande, porque são muitas coisas ao mesmo tempo, quer dizer, você tem um fluxo de entrada, um fluxo de publicação, um *backlog*, quer dizer você tem de ter uma competência de gestão do periódico para além da questão do tema em si, que são muito importantes. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Olha, a habilidade é a gestão do tempo, porque como eu falei, eu como editora, divido o meu tempo com as minhas outras atividades, como a acadêmica. Então, eu tenho que sempre pensar em como gerenciar o tempo para que as atividades da revista não fiquem atrasadas. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Diferentemente, portanto, esses dois últimos relatos denotam um editor-chefe sobrecarregado, com acúmulo de atividades, em um cenário em que suas habilidades gerenciais, de organização e gestão do tempo se inserem de modo a, de certa forma, garantir sua sobrevivência, ou seja, sem essa habilidade de gestão, o editor-chefe não dará conta de todos os compromissos assumidos. Vale lembrar que essa sobrecarga do editor-chefe, no cenário brasileiro sobretudo, é bastante comum e tem sido abordada por vários estudiosos (PACKER, 2014; SANDES-GUIMARÃES; DINIZ, 2014).

#### 3.5.1.6 Subcategoria 6: Competência técnica (atual)

Na Subcategoria 6, estão agrupados os eventos relacionados a competências técnicas (FLEURY; FLEURY, 2001; KATZ, 1974), específicas da área de editoria científica ou de áreas interdependentes, tais como idiomas (conhecimento de língua inglesa), sistemas de gestão do fluxo editorial, *design* gráfico, entre outras, que podem ser identificadas nos seguintes depoimentos dos editores-chefes:

Uma outra competência que eu acho fundamental é a capacidade de manuseio operacional do sistema. Parece uma coisa também trivial, mas não é, inclusive, porque os sistemas mudam, a dimensão operacional do processo, a distribuição de responsabilidade, o convite a autores, o diálogo com os autores, o diálogo com revisores, no nosso caso, em particular, o próprio processo total de formatar o trabalho, de botar no sistema, de conferir, de mudar o número de páginas [...]. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Esse fragmento da declaração do editor-chefe nos aponta que, apesar de suposta como trivial, a habilidade para lidar com o sistema de gestão do fluxo editorial é essencial no dia a dia do editor, tendo em vista, sobretudo, a complexidade do processo de avaliação de artigos, envolvendo muitas etapas, muitos atores, e o registro de todos os passos de modo correto no sistema de gestão é decisivo para o gerenciamento e transparência do processo, além de contribuir para agilidade e confiabilidade dos dados e indicadores gerados pelo sistema operacional.

Uma outra competência que tem surgido mais recentemente diante dessa demanda da internacionalização dos periódicos é que eu atue como editora numa língua estrangeira, no inglês. Eu considero que eu tenho domínio do inglês, mas agora, eu tenho tido alguns desafios até em razão das restrições orçamentárias da revista de atuar como uma revisora de língua estrangeira. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Esse depoimento contribui com um aspecto mais crítico do universo de trabalho do editor-chefe, apontando para uma precariedade de recursos que viabilize de modo adequado a realização das atividades, o que culmina, mais uma vez, no acúmulo de mais uma tarefa que fica na responsabilidade do editor-chefe, que tudo faz para viabilizar da melhor maneira seu periódico.

### **3.5.2 Outros achados relacionados às competências atuais dos editores-chefes**

Nesta seção, busca-se demonstrar especificidades do modo de organização atual dos periódicos que podem influenciar as competências requeridas para a função de editor-chefe.

Conforme relato dos entrevistados, os periódicos que contam com um apoio de editoras internacionais (*publishers*) organizam-se com uma clara divisão de tarefas: a certificação científica concentra-se no editor-chefe, que geralmente conta com um(a) assistente editorial (cujo cargo, muitas vezes, denomina-se editor gerente ou, em inglês, *managing editor*), e, quando aprovado, o artigo segue para o *publisher*, que o prepara para publicação (revisão de idiomas, diagramação etc.), o publica, o distribui e o comercializa, ou comercializa a edição como um todo. Um dos editores oferece um relato cuidadoso demonstrando que a responsabilidade do editor-chefe demanda um rol de competências bastante amplo, deveras extrapolando o processo interno de *desk review*, certificação científica, e alcançando a academia

de modo mais proativo e efetivo. O relato a seguir inclusive resume, de certa forma, o rol de competências descritas requeridas para a função de editor-chefe. Nas palavras do entrevistado:

Eu tenho coisas básicas de que você precisa para ser um editor habilidoso ao lidar com artigos. Acho que aprendi isso nas outras duas revistas. Também aprendi como construir uma comunidade e como é importante pensar sobre equilibrar as diferentes subdisciplinas, mas também voltando ao ponto de partida da importância de ser um periódico global e inclusivo e o que isso significa. Isso é algo que me apaixona pessoalmente, mas também é algo que aprendi, principalmente quando estava no [Periódico] [...] a pensar com muito cuidado, como construir uma comunidade, como garantir que os tópicos e o que você publica no [Periódico] é o reflexo de um grande público-alvo, como permanecer relevante para um público amplo, porque é isso que muitas revistas às vezes lutam, que, por causa das equipes editoriais, eles começam a publicar apenas determinados tipos de trabalho, ou a equipe é estruturada como tal, dá o sinal de que o periódico está se tornando muito mais restrito do que sugere seu rótulo convencional. [...] E você vê isso refletido na diversidade de pessoas que publicam na revista. Você vê isso refletido no impacto que atinge o público leitor. [...] Portanto, acho que essas habilidades e competências são importantes, e isso significa que você precisa ter visão suficiente de todo o campo. Ter uma boa noção de onde os debates e conversas estão acontecendo e para onde o campo está indo [...] E sim, talvez um pouco diferente, mas não tão diferente com acesso aberto... Então coisas como mídia social e divulgação de seus periódicos é algo que estamos fazendo muito bem agora e que outras revistas também estão fazendo. Uma coisa boa com acesso aberto é que podemos realmente fazer parte da conversa. (Relatos de editor-chefe de periódico do exterior, não está no Qualis).

Numa outra perspectiva, quando as revistas científicas não contam com editoras profissionais no suporte de publicação do periódico, e também não contam com uma infraestrutura adequada para a realização de tarefas do dia a dia, os editores-chefes culminam em perfis multitarefas, o que demanda competências um tanto distantes daquelas dos pesquisadores, conforme se percebe nas seguintes falas dos editores:

O editor-chefe, ele se envolve em absolutamente tudo. Eu estou continuamente revisando os documentos internos da revista, continuamente, revisando os documentos para o público externo [...] O grau em que se implementam coisas na revista depende do quanto o editor quer se envolver, mas é responsabilidade, sim, ou pelo menos, ele tem autoridade de fazer. Então, eu reviso, absolutamente, todos os documentos, qualquer coisa que esteja escrita no *website* da [Revista] [...] mas realmente, a estrutura gerencial da revista faz com que o editor-chefe não seja só alguém de decisões de alto nível, mas também, coisas bem operacionais. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Eu diria que 97% da revista eu faço tudo sozinho, da capa à diagramação, tudo, tudo, tudo. [...] Porque eu raramente tenho algum tipo de financiamento que eu posso justificar [...] Mas, assim, essa estrutura é uma coisa que faz falta, você imagina o tempo que gasto para ficar gerenciando 1001 coisas, do *e-mail* oficial da revista, [...] até coisas como o próprio processo de diagramação. Tenho uma tarefa hercúlea. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B4).

Eu, como operador, eu lido muito bem com novas tecnologias, então, [...] ter que aprender como funciona o sistema, e como esse sistema pode ficar amigável para as pessoas, eu acho que eu sou bom nisso, de simplificar os processos, fazer as coisas

funcionarem. [...] Feito isso, no trabalho de gestor do periódico, você tem que também dizer aquilo que você precisa, você tem que saber aquilo que realmente é relevante, porque tem muita coisa que é realmente irrelevante. [...] Para quem está na gestão, você tem que definir muito bem os protocolos, o que é protocolo? Chegou um artigo novo, o que tem que ser feito? O artigo foi aprovado, o que tem que ser feito? [...] Mas fora isso tudo, que é o trabalho de gestão editorial, tem o trabalho de editoria científica, coincidentemente [...] nós que fazemos. No início, dava um trabalho danado, não conhecia nada, eu fui aprendendo. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Mais uma vez, apesar da paixão pelo trabalho que o discurso desses participantes denota, pode-se abstrair que falta uma infraestrutura ou um modelo de gestão que evite a sobrecarga de trabalho do editor-chefe e, ao contrário, lhe proporcione disponibilidade no dia a dia para planejamento editorial e desenvolvimento do periódico. Ainda, pode-se inferir que um programa de capacitação e desenvolvimento de competências como editor-chefe poderia sensibilizá-lo para os aspectos mais estratégicos de posicionamento e desenvolvimento do periódico junto à academia, explorando sua visão estratégica e de futuro, que se relacionam com a seção seguinte.

### **3.5.3 Categoria 2 – Competências futuras do editor-chefe**

Após análise das indicações de competências atuais, procede-se à avaliação das competências futuras do editor-chefe.

Na etapa de inventário da Categoria 2 – Competências futuras do editor-chefe, foram identificados 55 eventos. Entre estes, 12 indicaram exclusivamente a manutenção de competências que denominaram como básicas: conhecimento da área, forte rede de relacionamento, reputação e visibilidade acadêmica, capacidade de visão e identificação de tendências do campo de estudo, descritas na seção anterior (3.5.1 Categoria 1 – Competências atuais do editor-chefe).

Assim, os 55 eventos foram reagrupados com aderência aos preceitos de categorização de boa qualidade de Bardin (2016) e preservando um alinhamento com os mesmos temas utilizados nas subcategorias da Categoria 1 – Competências atuais do editor-chefe (seção 3.5.1). Logo, as seis subcategorias concernentes à Categoria 2 – Competências futuras do editor-chefe estão apresentadas no Quadro 7, em ordem decrescente de quantidade de frequência.

Pode-se constatar no Quadro 7 que a Subcategoria 1: Competência (futura) como pesquisador agrupa o maior número de eventos (17), somadas as 12 referências à manutenção das competências básicas como pesquisador. Na sequência decrescente de frequência, a maior

quantidade de eventos está concentrada nas subcategorias 2 e 3, relativas às competências emocionais e sociais (futuras), com 12 eventos em cada uma. Em seguida, pode-se visualizar a Subcategoria 4: Competência técnica (futura), com nove eventos; acompanhada da Subcategoria 5: Competência gerencial (futura), com quatro eventos; e, por último, a Subcategoria 6: Competência em editoria científica (futura), com dois eventos.

Quadro 7 – Categoria 2: Competências futuras do editor-chefe de periódico científico e subcategorias

	Frequência	Fragmentos dos relatos do editor-chefe
Subcategoria 1: Competência (futura) como pesquisador	17	<p>“Então, se você tem uma credibilidade, se você tem ética, se você é uma pessoa que gera confiança, você tem menos problema.”</p> <p>“Ter cada vez mais profundidade de conhecimento ao mesmo tempo em que também mantém cada vez mais uma visão ampla da área.”</p> <p>“Que você encontrasse uma maneira de pensar sobre como você traz para o <i>journal</i> os tópicos e conversas que poderiam ter um impacto realmente significativo.”</p> <p>“É ter essa sensibilidade do que é que a sociedade precisa.”</p>
Subcategoria 2: Competência emocional (futura)	12	<p>“Precisam colocar em xeque os modelos vigentes.”</p> <p>“Inteligência emocional.”</p> <p>“Escuta ativa.”</p> <p>“Eu acho que muita paciência...”</p> <p>“A humildade aí, eu acho que é algo fundamental, sabe, a simplicidade, a humildade, você aceitar os seus erros.”</p> <p>“Se o editor é incapaz de compreender este cenário de mudança, então talvez seja a parte triste do futuro desse editor-chefe.”</p>
Subcategoria 3: Competência social (futura)	12	<p>“Tem que desenvolver algumas <i>expertises</i> de integração internacional.”</p> <p>“Eu acho que ele também tem que cada vez mais ter a possibilidade de colaborar com outras revistas.”</p> <p>“É melhor que os editores possam mostrar uma liderança forte e tentar mostrar às pessoas que essa é a área de que precisamos [mais pesquisas].”</p>

conclusão

		<p>“Os editores precisam de mais capital social, junto à coordenação da área, influenciando mais ativamente.”</p> <p>“Uma questão essencial vai ser angariar recursos. E é recurso de que tipo? Financeiro e relacional.”</p>
<b>Subcategoria 4: Competência técnica (futura)</b>	9	<p>“Ser muito hábil em trabalhar com esses novos tipos de mídias sociais.”</p> <p>“O editor-chefe também deve compreender o impacto da tecnologia da informação.”</p> <p>“Conhecimento sobre transformação digital.”</p>
<b>Subcategoria 5: Competência gerencial (futura)</b>	4	<p>“Considerando que a revista caminhe para o topo, é preciso aperfeiçoar as habilidades de gestão.”</p> <p>“Melhoria no processo editorial (mais rapidez).”</p> <p>“Competência de saber lidar com as fontes de recursos, onde conseguir esses recursos.”</p>
<b>Subcategoria 6: Competência em editoria científica (futura)</b>	2	<p>“Entender o negócio para entender coisas como o que impulsiona as citações, o que impulsiona a economia do seu periódico, porque isso vai diretamente para a eficiência operacional do periódico.”</p> <p>“O editor tem que ser um bom escritor, ter uma boa redação.”</p>

Fonte: A autora (2021); dados da pesquisa.

A seguir, essas seis subcategorias são apresentadas com ilustrações das valiosas falas dos editores-chefes.

#### 3.5.3.1 Subcategoria 1: Competência (futura) como pesquisador

Nessa Subcategoria 1, em que estão agrupadas as competências alusivas às habilidades do editor-chefe como pesquisador, os participantes ratificaram a relevância de

competências já apresentadas na Categoria 1, que consideram basilares para o desempenho do editor-chefe: conhecimento da área, forte rede de relacionamento, reputação e visibilidade acadêmica, capacidade de visão e identificação de tendências do campo de estudo. Essas competências são corroboradas na abordagem de renomados estudiosos do campo de editoria científica, tais como Packer (2014), Targino e Garcia (2008), Sandes-Guimarães e Diniz (2014) e Kirschbaum e Mascarenhas (2009), dentre outros.

Ademais, os entrevistados acrescentam algumas novas competências, tais como uma mudança relacionada ao domínio de conhecimento do editor-chefe, que terá o desafio de conciliar profundidade e abrangência:

Portanto, se você quiser ser um bom guardião, precisa ter profundidade suficiente, mas também fôlego suficiente em sua própria formação acadêmica, em sua própria experiência acadêmica, para ser capaz de manter esse tipo de periódico [...] Então eu acho que o rigor acadêmico, a formação, a experiência, o sucesso editorial vão se tornar ainda mais importantes. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Nesse relato, pode-se inferir que, para o futuro, não será mais suficiente ter uma visão abrangente da área, mas, sim, ter também um aprofundamento significativo do conhecimento, o que se conclui ser necessário em virtude de tendência de fragmentações das diversas Ciências, originando diversas especialidades. Essa competência pode ser necessária não só para editores de periódicos generalistas, mas também àqueles segmentados em determinadas disciplinas.

Num outro fragmento, percebe-se uma preocupação com a capacidade do editor-chefe em angariar os temas mais relevantes, com impacto efetivo da pesquisa, o que é também uma tendência na academia, sobretudo na área de Ciências Sociais Aplicadas:

Que você encontrasse uma maneira de pensar sobre como você traz para o *journal* os tópicos e conversas que poderiam ter um impacto realmente significativo. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, não está no Qualis).

Outra competência apontada pelos participantes para o futuro é a capacidade de se adaptar a novas situações, ou seja, flexibilidade. Nas palavras do entrevistado:

Se o editor é incapaz de compreender este cenário de mudança, então talvez seja a parte triste do futuro desse editor-chefe. Que normalmente os sobreviventes tendem a entender o mercado, o futuro, o que está acontecendo. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).



Nesse fragmento, o participante explicita o quanto é essencial, para o futuro, a capacidade de adaptabilidade, a flexibilidade a ambientes de mudança, a fim de garantir a sobrevivência propriamente do editor-chefe, dadas as mudanças e inovações intensas por que passa a área de editoria científica, bem como a sociedade e o mercado de modo geral, conforme se pode identificar em estudos de referência mundial (INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION [ILO], 2017; WORLD ECONOMIC FORUM [WEF], 2020).

Essa capacidade de perceber mudanças e novos cenários e flexibilizar-se adaptando-se a novas realidades tem relação com a percepção de si próprio, de seus limites e potencialidades, o que está diretamente relacionado às competências emocionais, tratadas a seguir.

#### 3.5.3.2 Subcategoria 2: *Competência emocional (futura)*

Essa subcategoria agrupa os eventos alusivos às habilidades intrapessoais do indivíduo, conforme abordagem de Boyatzis, Goleman e Rhee (2000), que argumentam, entre outros aspectos, que essas habilidades, inerentes à inteligência emocional, são essenciais na mobilização de conhecimentos e atitudes para se alcançarem os resultados mais eficazes no mundo organizacional. Essa perspectiva é também corroborada por Sant'Anna (2002).

No fragmento a seguir, o participante sinaliza a importância de empatia, de perceber a necessidade do outro e ter habilidade para realizar essa necessidade:

É ter essa sensibilidade do que é que a sociedade precisa, processar isso, formar um discurso inteligível para os pesquisadores, via editorial, comunicar e receber de volta, devolver. É um papel muito importante, uma responsabilidade muito grande. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Percebe-se que o participante está se referindo a questões de conhecimento, de pesquisa, de modo mais abrangente. No entanto, não deixa de ser uma habilidade de empatia, uma sensibilidade empática com a sociedade, que leva ao desenvolvimento científico.

No relato seguinte, o participante cita uma competência emocional essencial para o editor-chefe, que é a humildade, condicional para o aprendizado dos indivíduos. Pode-se dizer, inclusive, que essa competência é inerente ao editor-chefe, uma vez que assume um cargo em que tudo aprende empiricamente, pois não há, por ora, capacitação prévia. Nas palavras do editor:

A humildade eu acho que é algo fundamental, a simplicidade, a humildade, você aceitar os seus erros, eu acho que são, vamos dizer assim, características que a gente tem que assumir. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Em inteligência emocional, Boyatzis, Goleman e Rhee (2000) agrupam, também, as competências sociais, que são abordadas a seguir.

### 3.5.3.3 Subcategoria 3: *Competência social (futura)*

A Subcategoria 3 agrupa um total de também 12 eventos concernentes às competências sociais do editor-chefe, alusivas às habilidades interpessoais do indivíduo, envolvendo sua inteligência emocional, conforme abordagem de Boyatzis, Goleman e Rhee (2000). Sant’Anna (2002, p. 54-55) também agrupa essa habilidade em sua proposta de 15 competências, denominando-a “capacidade de relacionamento interpessoal”.

Com relação às futuras competências interpessoais do editor-chefe, os relatos denotam preocupação com habilidades para a organização propriamente de uma comunidade, em busca de uma colaboração coletiva, desenvolvimento e robustez da área, conforme se percebe nas declarações a seguir:

Eu acho que ele também tem que cada vez mais ter a possibilidade de colaborar com outras revistas, que vive todo mundo muito ensimesmado, cada revista dentro de si mesma, então... voltada para si mesma, então precisa ver o que pode acontecer no futuro nessa direção. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Esse relato sinaliza a importância de futura competência social em favor de um trabalho em colaboração coletiva, o que foi também indicado na respectiva subcategoria das competências atuais (Categoria 1 – Competências atuais). Essa sinalização é ratificada, também, pelo depoimento de um outro editor-chefe, nas seguintes palavras:

Os editores precisam de mais capital social junto à coordenação da área, influenciando mais ativamente ou fazendo a coordenação perceber mais ativamente para que sirvam os nossos periódicos, tendo claro, também, uma visão sobre o seu próprio periódico, o que ele significa e que público que ele atende. [...] Os editores se comunicam? Os editores têm um grupo de WhatsApp em que eles compartilham informações? Como é que os editores se falam? Se reconhecem na área de Administração? E, até agora, o que eu sei é que eles não se falam, não se reconhecem. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Além de futuras habilidades de liderança para o editor-chefe, como articulador ou influenciador junto à coordenação, essa fala reforça a importância da competência social e

sinaliza um *gap* na interação entre os editores da área de Administração. Além disso, sinaliza uma preocupação dos editores-chefes não apenas com colaborações imediatistas para o dia a dia do periódico, mas para o próprio fortalecimento da comunidade brasileira e seu reconhecimento junto à comunidade internacional (DINIZ, 2017).

Ainda sobre as habilidades como líder, dentro das competências sociais, no trecho a seguir, o participante sinaliza um acesso privilegiado à produção científica do país, o que lhe proporciona um conhecimento diferenciado, com condições de ter um papel de condutor do desenvolvimento da pesquisa no país:

E outra coisa que estou pensando é que no futuro, como editor de *journal*, precisamos de uma demonstração de liderança forte. [...] Sabemos por que estamos recebendo tantos artigos, sabemos onde estamos, onde está o futuro, que a área precisa ser mais pesquisada, para termos uma ideia melhor para os autores. [...] dado que temos uma compreensão mais abrangente do futuro do campo, é melhor que os editores possam mostrar uma liderança forte e tentar mostrar às pessoas que essa é a área de que precisamos [mais pesquisas]. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

Nesse relato, fica evidente que o editor-chefe já tem condições para assumir esse papel de líder na condução de pesquisa, porém não tem tido espaço para explorar esse ambiente, o que espera que ocorra no futuro.

A competência social para fins de constituir uma equipe editorial competente, responsável e disponível também foi apontada pelo editor-chefe, conforme sua própria fala:

Eu bato na tecla de constituir uma equipe muito responsável, eu acho que isso... uma equipe competente, muito responsável, disponível. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Nesse fragmento, pode-se abstrair que constituir uma equipe editorial competente, responsável e disponível é um grande desafio para o editor-chefe. Esse desafio foi, inclusive, demonstrado em falas anteriores deste trabalho – por exemplo, a dificuldade em conseguir avaliadores para os artigos. E esse aspecto é reforçado, também, na seguinte fala:

O editor-chefe, ele tem que ter essa rede boa e uma aproximação boa para atrair editores associados interessantes. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Nesse fragmento, fica evidente a importância da rede de relacionamento, ou seja, o capital social do editor-chefe, já fortemente indicado, também, na Categoria 1 – Competências atuais do editor-chefe.

#### 3.5.3.4 Subcategoria 4: Competência técnica (futura)

Na sequência decrescente de frequência, abordam-se as competências técnicas futuras do editor-chefe, num total de nove eventos. Nessa subcategoria, agrupam-se as competências futuras relacionadas a áreas interdependentes à editoria científica. Conforme discutido por Katz (1974), competências técnicas envolvem a mobilização de conhecimento e técnicas na realização de tarefas específicas.

Os eventos identificados a partir das declarações dos participantes concentram-se em novas formas de comunicação já existentes e vindouras, Tecnologia da Informação e seu desenvolvimento, com implicações diretas no universo de periódicos e publicações em geral. Eis alguns depoimentos dos editores-chefes:

Ou seja, não vai ter jeito, o editor-chefe vai ter que ter um bom conhecimento de ferramentas de tecnologia, porque toda essa área, essa perspectiva de *open science*, *open data*, tudo isso envolve ferramentas de tecnologia. Então, vai ter que entender disso aí. E entender de redes sociais. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Nesse relato, fica evidente que o editor não tem alternativa a não ser aprender a lidar com as novas tecnologias, inclusive porque as inovações na área editorial (*open science*, *open data*) demandam esse conhecimento. Além disso, também precisará lidar com mídias sociais, que são cada vez mais fortes como alternativa de divulgação dos artigos, e ganham espaço também pela facilidade de interação com o meio digital de publicações. Essas habilidades são reforçadas no depoimento a seguir:

O que talvez mude é saber usar melhor as tecnologias, as mídias e melhorias até no próprio processo [...] O processo também demora muito tempo. Então, qualquer coisa que faça com que o processo melhore, saia mais rápido e obviamente, bom também, seria bom. Então, melhores tecnologias, melhores ferramentas de processos, alguma coisa nesse nível mais técnico, assim, tecnológico. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Nessa fala, é fortalecida a ênfase nas habilidades com novas tecnologias, que impactam crescentemente e significativamente o desenvolvimento da área editorial, e, conforme relato, as tecnologias contribuem ainda para mais eficiência na gestão editorial.

Um outro depoimento do entrevistado reforça as competências com mídias sociais, que se tornam cada vez mais importantes:

Eu imagino que se tornará mais importante ser muito hábil em trabalhar com esses novos tipos de mídia. [...] Já é importante, vai se tornar mais importante em um futuro muito curto. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Esse relato é ratificado pela fala seguinte, que, inclusive, aponta o uso das mídias sociais para aumentar a relevância e o impacto do periódico, e ilustra com ações já adotadas nesse sentido:

Aumentar a nossa relevância, o nosso impacto e, para isso, é fundamental, por exemplo, você aprender a se comunicar via rede social. Então, a gente criou LinkedIn, atualizei Facebook, Twitter, como falar com os autores... então, eu acho que essa competência para olhar diferentes formas de comunicação da ciência. Eu acho que essa vai ser fundamental, até pelo papel do editor. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Esses depoimentos sinalizam que os editores não só estão atentos às inovações e às novas demandas profissionais da área editorial, como também estão se adaptando aos novos cenários e explorando os novos recursos em favor do periódico e, naturalmente, do desenvolvimento acadêmico-científico.

#### *3.5.3.5 Subcategoria 5: Competência gerencial (futura)*

Nessa subcategoria, são agrupados os eventos relacionados às habilidades de gestão do editor-chefe (MOURA; BITTENCOURT, 2006; TARGINO; GARCIA, 2008). Na etapa de inventário, foram identificados quatro eventos, apontando para habilidades de gestão com foco em aperfeiçoar processos do fluxo editorial e habilidades relativas à gestão e captação de recursos financeiros.

Ademais, nos eventos relacionados às habilidades de gestão agrupados nessa subcategoria, os editores sinalizaram preocupação com a sustentabilidade financeira do periódico e a importância de, para o futuro, desenvolverem competências relacionadas à captação de recursos para suas revistas:

Bem, eu acho que a competência deve ser a mesma, exceto que talvez haja mais pressão sobre o editor-chefe para ser um empresário no sentido de tentar encontrar maneiras de gerar receita [...] (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Esse relato retrata essa preocupação do editor-chefe com a sustentabilidade financeira do periódico no futuro, tendo em vista o crescimento de publicação em acesso aberto,

o que pressupõe uma reconstrução e busca de novas formas de financiamento do periódico. Trata-se de uma preocupação universal dos periódicos neste momento, colocando uma situação praticamente de um dilema:

Assim, para o nosso modelo nacional, independentemente do periódico, uma questão essencial vai ser angariar recursos. E é recurso de que tipo? Financeiro e relacional, que essas coisas acabam andando juntas na nossa área. Então, os periódicos... os responsáveis pelos periódicos que conseguirem garantir boas fontes de recursos para o futuro, eles vão chegar na frente. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Chama a atenção, nesse relato, a associação do recurso financeiro com o recurso relacional, que, como bem disse o editor-chefe, “andam juntos”, o que é algo, aparentemente, peculiar da sociedade brasileira, na qual não se constata participação empresarial financeira nos periódicos (exceto da instituição publicadora), seja como cotas de patrocínio, ou espaço publicitário ou outras formas de financiamento. E, quando há essa possibilidade de recursos financeiros empresariais, é algo que geralmente envolve o relacionamento do editor-chefe com executivos do primeiro escalão da empresa patrocinadora, ou seja, os recursos financeiros e relacional nesse contexto parecem realmente andar juntos. Além disso, mesmo nas revistas estrangeiras, muitas vezes, a captação de recursos não costuma vir isoladamente em forma de espaço publicitário, mas, sim, em pacotes envolvendo congressos, por exemplo. Portanto, percebe-se que se tornam ainda mais relevantes o capital social e as competências sociais do editor-chefe, somadas às suas habilidades gerenciais.

Eu acho que ter um patrocínio, assim, se a gente tivesse em uma universidade particular, a gente poderia usar patrocínio na revista. (Relatos de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Nesse relato, o entrevistado chama a atenção para um engessamento de possibilidades de financiamento, determinado pelo tipo de instituição publicadora do seu periódico, o que lhe impõe uma dificuldade a mais na sustentabilidade da revista.

Ademais, em uma situação em que o editor-chefe não conta atualmente com uma equipe editorial para auxiliá-lo no dia a dia da revista, sua expectativa para o futuro é contar com essa equipe editorial e poder aperfeiçoar os processos de avaliação dos artigos:

Aí fica mais fácil, porque aí, você consegue fazer o *desk review*, por exemplo. Você consegue pegar o artigo e antes de passar para um colega, fazer uma leitura prévia do artigo e, de fato, fazer uma revisão qualificada antes de enviar para um colega. E, na verdade, trabalhar como sendo uma equipe múlti, você faz uma revisão prévia, passa

para o outro editor, e o outro editor delega, então, você teria o editor da área de *marketing*, outro da área de finanças, outro da área de TI e você consegue fazer uma avaliação prévia, passa para o outro, o outro faz também, pode recusar, tudo bem, na bancada ainda da revista para você dar um *desk review*, e o outro, os avaliadores que vão avaliar a forma técnica do artigo. Aí, você consegue dividir as tarefas. (Relatos de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Indo além das competências, esse relato sinaliza a sobrecarga do editor-chefe, cujas atividades de editoria científica somam-se às acadêmicas (pesquisador, docente, orientador, autor, revisor etc.), obrigando-o a realizar o *desk review* sem um suporte adequado de uma equipe com especialidades mais abrangentes, tendo em vista, aparentemente, o amplo escopo editorial e a submissão de artigos de todos os campos de estudo de Administração. O editor-chefe fala sobre esse desejo de contar com parceiros nessas atribuições – equipe “múlti” em vez de “equipe” – e, assim, aprimorar o *desk review* e garantir o encaminhamento do artigo para a etapa seguinte (editor associado e/ou avaliador *ad hoc*) somente se o manuscrito realmente tiver potencial de publicação.

Esse relato não está isolado e se reflete, também, nas palavras de outros participantes que sinalizam os aspectos de profissionalização do editor-chefe:

Eu só acrescento a minha expectativa de que a editoria de periódicos se profissionalize, porque... se profissionalize no sentido pleno do que é profissionalização [...] porque não é uma tarefa profissionalizada, é uma tarefa que os editores assumem porque assumiram. [...] A minha expectativa é que profissionalize e que, no futuro, os editores tenham aquilo como tarefa de responsabilidade. Tarefa de responsabilidade, que um tenha perspectiva de progredir e melhorar em relação ao próximo e, assim, sucessivamente. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

É importante notar que essa fala se centraliza no papel de editor-chefe, mas há, também, uma sinalização de profissionalização em “editoria de periódicos”, o que envolve outros diversos atores (autor, avaliador, editor associado, *staff* etc.), ou seja, a profissionalização deve ser para os diversos atores da área de editoria de periódicos.

#### 3.5.3.6 Subcategoria 6: Competência em editoria científica (futura)

Nessa Subcategoria 6, em que foram agrupados os eventos relacionados às competências do editor-chefe em editoria científica (SANDES-GUIMARÃES; DINIZ, 2014), destaca-se o relato sobre uma compreensão mais apurada do negócio de periódicos e seu impacto nas citações e na eficiência operacional:

Também é o caso que eu acho que os editores de periódicos devem se tornar mais cientes e compreender os aspectos de negócios dos periódicos. Portanto, se você é um *journal* de sociedades, na maioria das vezes, como editor acadêmico, não se preocupa tanto com o negócio. Tudo certo. Por outro lado, se você é editor de uma editora, que apoie um *journal*, digamos de um título forte, acho que cada vez mais essas empresas estão exigindo que os editores entendam o negócio, não administrem o negócio, mas você precisa entender o negócio para entender coisas como o que impulsiona as citações, o que impulsiona a economia do seu periódico, porque isso vai diretamente para a eficiência operacional do periódico. Os periódicos são cada vez mais forçados a se tornarem eficientes, seja no tempo de resposta da revisão, seja nas decisões rápidas que são rigorosas. [...] É como dirigir uma fábrica em alguns aspectos. E acho que os editores de periódicos precisam se tornar muito mais cientes e compreender muito mais os aspectos operacionais da administração de um periódico. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Percebe-se nesse fragmento que, além das habilidades concernentes à compreensão do modelo de negócio do periódico, essa demanda de competência difere de acordo com o tipo de instituição publicadora, por exemplo, seja uma associação científica – que apenas exigirá do editor-chefe as competências para a certificação científica –, seja uma editora comercial, que, então, reivindicará do editor-chefe que compreenda o impacto do artigo selecionado para publicação na eficiência do negócio propriamente, ou seja, em termos de citação, comercialização etc.

Em contrapartida, essa visão destoa da percepção de um outro editor-chefe, que pressupõe que a profissionalização que uma editora proporciona aos periódicos pode colocar em risco de extinção o papel de editor-chefe tal como é hoje, marcado por sua especialidade em pesquisa e por sua relevância na certificação científica do conteúdo editorial. Nas palavras do participante:

Talvez esse modelo de negócio prescindia da figura do editor-chefe como ele é hoje. Talvez a ida de periódicos para *Publisher* implique a supressão do editor-chefe como ele é hoje: um professor da área, dedicado... acho que com o *Publisher* ele tende a sumir. O *Publisher* é um profissional que anda pela área atrás de boas publicações, oferecendo leitura, assinaturas, há uma mudança completa no modelo de hoje. Então acho que, no limite, editores como eu tendem a desaparecer. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Pode-se abstrair que esses dois últimos depoimentos com visões díspares denotam o grau de incertezas e de mudanças no atual cenário de periódicos científicos, tanto no Brasil quanto no exterior. Esse cenário de incertezas é ratificado nas palavras de um outro participante:

Qual vai ser o papel do editor se imaginando nesse novo futuro, onde cada um publica o seu artigo num portal, tipo um *Research Gate* aí da vida. Qual que é o papel do editor? Olha, eu acho que o editor ainda vai ser aquela pessoa que vai garantir, de alguma forma, que eu não sei qual, um padrão de qualidade para um determinado grupo de artigos. Agora, se vai ser para revisão por pares, como que vai ser essa



revisão, aí eu acho que está, ainda, para ser colocado. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Esse cenário de incertezas, somado às diferentes perspectivas dos editores-chefes, sinaliza, também, um contexto de alta complexidade, o que se abstrai, inclusive, sob outro ponto de vista, nas declarações sobre restrições na projeção de competências futuras, tendo em vista o momento de grandes mudanças na área editorial. Em outras palavras:

Precisa ver se até as revistas vão continuar existindo. Porque assim, se as revistas desaparecem, no sentido tradicional, que a gente tem, o editor pode desaparecer. A questão é como é que a gente vai manter essa máquina de pesquisa e publicar resultados, então, quem é que vai ser responsável por isso? [...] eu estou pensando no sentido de você faz pesquisa e publica. Assim, você tem um repositório de publicações. Não necessariamente uma revista. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Esse último relato denota e reforça o grau de incertezas e mudanças em editoria científica, colocando a seus diversos atores indícios de uma reconstrução de sua forma de organização e funcionamento, inclusive do modelo de negócio, que é abordado a seguir.

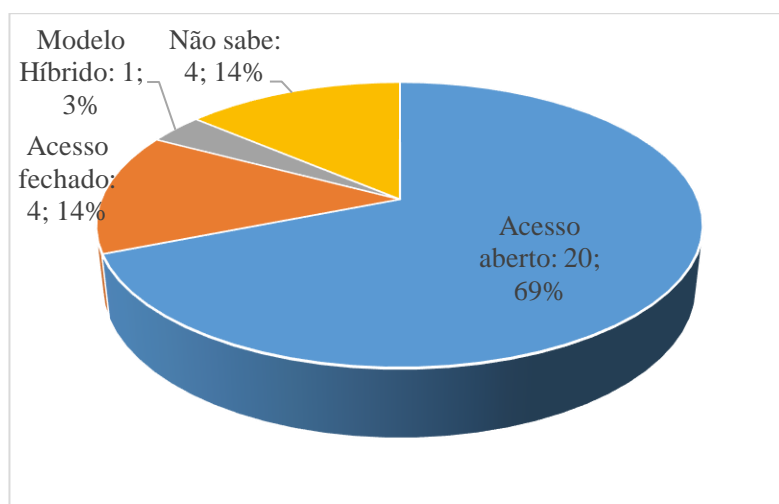
### **3.5.4 Categoria 3 – Modelos de negócio atuais dos periódicos**

No presente estudo, com o propósito de identificar a evolução das competências do editor-chefe, buscou-se observar o modelo de negócio dos periódicos, à luz dos referenciais teóricos sobre o assunto (SANDES-GUIMARÃES; DINIZ, 2014; STÄHLER, 2002). Assim, inquireu-se, sobretudo, sobre fontes de financiamento, mas, também, como se organiza em termos de receitas, despesas e gestão para garantir sua eficiência e sustentabilidade (não apenas financeira, mas, igualmente, sua perenidade ao longo do tempo, com valor agregado para a academia e o público em geral).

Desse modo, com relação a modelos de negócio dos periódicos da amostra analisada, o Gráfico 6 demonstra, sinteticamente, os atuais modelos praticados pelas revistas, de acordo com a declaração dos editores-chefes (ver Gráfico 6).

Os modelos de negócio descritos no Gráfico 6 implicam três diferentes maneiras de se acessar o conteúdo editorial para leitura, explicitados a seguir:

Gráfico 6 – Modelos de negócio atuais dos periódicos, a partir das declarações dos editores-chefes



Fonte: A autora (2021); dados da pesquisa.

- a) acesso aberto: engloba a maioria dos periódicos da amostra (69%; 20 participantes), o que é influenciado pelas revistas brasileiras (19 entre os 29 participantes). Consiste na disponibilização on-line de todo o conteúdo editorial, sem restrição para acesso e *download*. Nesse modelo, não há cobrança de taxas de submissão de autores; não há pagamento de taxa financeira pelo leitor; o periódico não tem receitas. A partir da declaração dos editores-chefes, nessa modalidade, todos os custos são subsidiados pela instituição publicadora do periódico ou por agente de pesquisa governamental ou a editora renuncia à taxa de publicação;
- b) acesso fechado (14%; quatro participantes): são periódicos que comercializam assinatura ou acesso por artigo, publicidade e/ou taxas para reprodução de artigos (*copyright*). Portanto, o *download* do artigo na íntegra está condicionado a uma taxa financeira pelo leitor. Dada a transformação digital, em geral, são comercializados artigos, e não mais a revista inteira. Alguns periódicos oferecem a opção de exemplar ou artigo impresso, desde que o leitor pague uma taxa adicional referente aos serviços de impressão;
- c) modelo híbrido (3%; um participante): quando o artigo é aprovado para publicação, a editora consulta o autor sobre seu interesse em pagar uma taxa de publicação (Author Processing Charge – APC) e, então, seu artigo ficará disponível em acesso aberto. Caso o autor não tenha interesse em subsidiar a taxa de publicação, o artigo ficará com acesso condicionado ao pagamento de uma taxa

de aquisição do artigo pelo leitor. Trata-se de uma maneira de comercialização que tem crescido junto às grandes editoras internacionais, tendo em vista a pressão que têm sofrido para publicação em acesso aberto.

O Gráfico 6 demonstra 14% (quatro participantes) de declarações do editor-chefe como “Não sabe”, quando este informou não estar ciente das formas de comercialização do periódico, expressando ser responsabilidade do *publisher*, de cujas atribuições o editor-chefe, responsável pela certificação científica do conteúdo editorial, não participa e, às vezes, não possui conhecimento algum a respeito.

Paralelamente, chama a atenção o paradoxo saber *versus* não saber desses profissionais (editores-chefes), no sentido de que indivíduos de tão notório saber, com participação significativa no desenvolvimento da Ciência em âmbito mundial, apresentam esse antagonismo do não saber a respeito dos modelos de negócio dos periódicos. Por outro lado, vale lembrar que o saber é finito, em oposição a seu antagônico não saber, que é infinito, pois sempre há algo novo e desconhecido a se conhecer e aprender (BALBY, 2019). Esse paradoxo do saber e não saber também é refletido na famosa citação atribuída ao filósofo grego Sócrates, “Só sei que nada sei”, em que o filósofo alerta para a importância de se estar cômico da finitude de seu saber, tentando questionar a declaração do Oráculo de Delfos sobre não haver ninguém mais sábio do que Sócrates.

Retornando ao modelo de negócio acesso aberto, bastante comum nos periódicos do Brasil da área de Administração, é retratado nas palavras dos editores-chefes conforme segue:

O modelo [do Periódico] é o modelo de sustentação institucional, a [Instituição Publicadora] que mantém, é a provedora da revista. Então, nós não temos nenhuma forma de conseguir recursos adicionais, a não ser as fontes oficiais, CNPq, aqueles projetos do CNPq, eventualmente, FAPs [...] normalmente tem sido ganho algum financiamento, mas que é minúsculo perante a estrutura de custos que tem a revista. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Então, em termos de receita, eu acho que as revistas deveriam ser vistas como bens públicos. Eu não concordo com a postura de algumas revistas europeias, norteamericanas, mesmo, que cobram acesso, que vendem artigo, cobram para acessar, ou que cobram submissão. Eu acho que isso vai contra a lógica, ao que deveria ser, do meu ponto de vista, a academia. Eu acho que, como acadêmicos, a gente tem que dar um retorno social. E esse retorno social que a gente pode dar é deixando disponível para a sociedade. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Nesses dois fragmentos, resumidamente, percebe-se que todos retratam periódicos publicados em acesso aberto, que não praticam taxa de submissão ou publicação para autores, que não têm receita, com exceção de eventuais recursos de agência governamentais de fomento,

e são subsidiados pela instituição publicadora. Os editores veem o periódico como um disseminador de conhecimento comprometido em oferecer a informação como bem comum e, naturalmente, essa é a política ou estratégia da instituição publicadora.

Essa forma de organizar o modelo de financiamento é comum na maioria das revistas da amostra. No entanto, houve, também, participantes que sinalizaram, além do financiamento institucional, que a instituição publicadora possui uma editora ou um núcleo de editoração que gerencia a produção e publicação dos periódicos. Essa iniciativa denota um cuidado com a gestão dos periódicos da instituição, o que se percebe na própria fala do entrevistado:

Elas não possuem aquisição de receitas, modelo totalmente aberto, nós dependemos, como tantas outras revistas no Brasil e, também, outras no mundo, dependemos exaustivamente dos trabalhos dos avaliadores, dos editores de seção. [...] Até pouco tempo atrás, era o próprio programa de pós-graduação, onde eu estou inserido hoje. Mas com algumas mudanças que ocorreram nos últimos anos, até para ter um controle mais adequado, uma forma mais prática de se gerenciar, hoje, as revistas estão sob controle da [Editora]. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Num outro fragmento, o participante, apesar de ratificar essa mesma forma de organização – sem receitas e com subsídio pela instituição publicadora –, inseriu uma narrativa diferente, designando os diversos colaboradores (autores, editores, avaliadores) como fonte de apoio não financeira:

Queria realçar com você que eu não conheço revistas no Brasil, na área de *business*, pelo menos, que não seja de acesso aberto. Não sei, para mim, todas são. [...] Então, quem que paga essa conta? Alguém paga de alguma maneira. Nesse caso, a financeira fica para a [Instituição Publicadora] [...] e outra conta não financeira fica entre o editor, os editores associados, os revisores e os autores. Cada um paga um pedaço, financeiramente ou não. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Aparentemente, essa abordagem é óbvia, e todos têm ciência, naturalmente, dessa prática. Porém, esse enunciado é relevante sobretudo por alertar para um trabalho vultoso e essencial na produção do periódico, que não é remunerado, mas, sim, voluntário, e pode ser importante ter ciência mais precisa dessa dimensão.

No depoimento de um outro participante, há uma descrição de como funciona o acesso aberto em sua região:

Eles fizeram um acordo [...] para que a revista seja de acesso aberto, que as taxas que a maioria das revistas de acesso aberto cobraria, ou [a editora] as renunciasse, e esse é o caso de pessoas [...] que residem [...] em outros países onde há arranjos institucionais entre o país, o conselho de pesquisa ou o órgão de pesquisa do país e

editores [...] que compensa esse custo. Para aquelas pessoas que estão em países onde esse não é o caso, o acordo é que [a Editora] renuncie [...] às taxas ou [a Instituição Publicadora] as paga. Portanto, a taxa que o autor pagaria se e quando os artigos fossem aceitos, seria então paga pela [Instituição Publicadora] em vez do próprio autor. [...] Portanto, agora o *journal* não está ganhando nenhum dinheiro [...] mesmo se todos os autores pagassem diretamente e também as despesas de processamento, ainda assim não teríamos empate. Ainda seríamos uma empresa deficitária, o que significa um grande investimento da [Instituição Publicadora] e da Editora. [...] quando olhamos nossos artigos mais baixados, eles recebem menções no Twitter, mas também são baixados muito mais vezes, na verdade, do que os artigos acadêmicos regulares que você vê com os periódicos clássicos, e também estão sendo selecionados em uma gama muito mais ampla de comunidades, incluindo comunidades de profissionais. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, não está no Qualis).

Além do conhecimento de uma outra forma de funcionamento de publicação em acesso aberto, esse depoimento chama a atenção para o fortalecimento da visibilidade do artigo. Em sua fala, pode-se abstrair que o editor-chefe tem orgulho da publicação em acesso aberto, mostrando sucesso em seus resultados de acesso.

Esse relato de editor-chefe do exterior constitui uma situação de exceção na amostra pesquisada. Nas palavras dos editores-chefes, no âmbito internacional é comum as revistas, mesmo aquelas editadas por universidades ou associações acadêmicas, serem publicadas por grandes *publishers*, que as comercializam com acesso fechado:

Digamos que, há 20 anos, a maioria dos periódicos era dirigida por acadêmicos, universidades ou organizações acadêmicas. Mas então, pouco a pouco, outros foram assumidos pelos *publishers*. Portanto, agora, por exemplo, muitos desses periódicos ainda estão nas mãos de empresas com fins lucrativos, o que significa que eles veem as coisas de uma perspectiva diferente da dos acadêmicos. Então eu acho que é uma das coisas que mudou muito para muitos desses periódicos, que agora estão nas mãos de empresários, e empresários que não se importam realmente com a pesquisa, seu editor se preocupa em ganhar dinheiro além de publicar. E você pensa sobre isso, por exemplo, as pessoas fazendo pesquisas, gastam tempo e dinheiro para conseguir financiamento etc., mas não são pagos para publicar. Portanto, o editor obtém muito valor. Pode-se dizer que muito trabalho custou muito dinheiro, tempo e esforço dos acadêmicos. E eles [*publishers*] obtêm de graça. Então, é claro, a maneira de administrar os periódicos é assinando coisas assim, mas é, e acho que é um dilema, que os periódicos tenham se tornado um produto comercial. Porque as editoras sempre procuram como podem ganhar dinheiro com isso. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A2).

Além de esse depoimento trazer uma visão da entrada das grandes editoras no mercado editorial de periódicos científicos, evidencia que o entrevistado não apoia essa estratégia de publicação, em que, segundo relata, muitos trabalham arduamente como voluntários (os pesquisadores) e cedem os resultados das pesquisas para outros (as editoras), que comercializam sem repasse financeiro para o pesquisador, que tanto investiu no projeto de pesquisa. Esse posicionamento não está isolado e pode-se encontrar diversas discussões na

mídia em geral sobre esse assunto, envolvendo indignações de pesquisadores que, além de nada receberem sobre a publicação dos resultados de sua pesquisa, após a publicação, precisam pagar para ter acesso ao conteúdo do periódico.

Numa outra perspectiva, o participante relata ser essencial a publicação do periódico por editoras, pois contribui com um *know-how* que a instituição publicadora geralmente não tem ou não faz bem, ou seja, em suas próprias palavras:

Estamos planejando publicar um *journal*. Mas alguns dos serviços serão fornecidos pela [Editora] e um instituto acadêmico, ao qual pertença, apenas selecionará os artigos. E então essa editora publicará o *journal*, comercializará o *journal*. E, então, haverá receita com base nessa condição particular. [...] historicamente [...] a maioria dos periódicos era considerado esse periódico doméstico [...] um periódico de publicação de um instituto acadêmico, com *marketing*, com venda pelo próprio instituto. Descobrimos que esse modelo se tornou ineficiente, e, se você vê por que a maior parte de *journal* doméstico realmente não está indo bem, é simplesmente porque temos muitos trabalhos a fazer no processo. Eles são incapazes de fazer tudo. [...] Como as revistas não estão sobrevivendo agora? Porque elas não fazem *marketing*, elas não vendem, elas não têm suporte de T.I., estão enfrentando todos os tipos de problemas. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

Nesse relato, fica evidente a estratégia de publicação desse periódico, desde sua concepção, por uma editora de periódicos, tendo em vista um propósito mais comercial. Contar com editoras demonstra, também, uma divisão de tarefas de acordo com os diferentes saberes e especialidades. E percebe-se, ainda, que, em oposição ao depoimento anterior, o editor-chefe defende esse modelo de negócio, essa forma de publicar o periódico.

Na declaração de um dos participantes, grandes *publishers* têm trabalhado com o modelo híbrido de publicação, o que explicita do seguinte modo:

Assim, uma vez, por exemplo, que você tenha seu artigo aceito, eles perguntam se você teria interesse em publicá-lo em acesso aberto e depois dizem o valor da taxa. Então isso é algo que muitos periódicos de universidades hoje em dia financiam, porque mesmo sendo de acesso aberto, claro, mais pessoas podem ler o artigo e então muito provavelmente, no final, será mais citado. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A2).

Percebe-se nesse relato que, em princípio, há alto interesse em publicar em acesso aberto, em virtude de promover mais visibilidade para seu artigo e, consequentemente, mais citações. E, nesse sentido, é interessante notar que os autores têm contado com apoio financeiro.

Por outro lado, vários editores-chefes que contam com uma editora profissional, que gerencia os aspectos de publicação, comercialização e distribuição do periódico, não se envolvem e não participam dos aspectos que são de responsabilidade do *publisher*, conforme evidenciam suas palavras:

Eu mesmo, como editor-chefe, não estou envolvido em nenhum custeio ou receita. Sou editor-chefe para fins acadêmicos, embora a revista tenha sido iniciada por mim, mas, de acordo com nosso contrato, eles são donos da revista. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

O modelo de negócio é parte do periódico que é algo para a publicação, não é realmente algo em que estou envolvido como editor. [...] As receitas são, eu acho, quase inteiramente originadas das bibliotecas universitárias em todo o mundo. Mas isso é algo em que você nunca está envolvido como editor. Nunca, nunca. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

O *publisher* também obtém a receita do periódico, e o que eles fazem é nos dar uma alocação a cada ano para cobrir coisas como edição, tradução e outras coisas assim. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Se dissermos que existe um modelo de negócio, não sei se existe ou não. Podemos dizer que o modelo não é muito claro para mim. [...] Sim. Eu acho [que tem receita com assinaturas], isso é desconhecido para nós como editores. [...] as receitas ficam com a editora [...] e nenhuma receita está sendo repassada aos revisores, aos contribuintes, aos editores, nada, não recebemos nada. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

Nesses relatos, o editor-chefe comunica ter alguma noção ou não ter nenhuma noção de qual é o modelo de negócio do periódico, quais são suas fontes de receita e de despesas. Em princípio, isso denota falta de transparência com o editor-chefe em termos de gestão geral do periódico, que deveria ser mais informado sobre os diversos aspectos de funcionamento de sua revista.

Não obstante essas declarações em que o editor-chefe é colocado à deriva do modelo de negócio, houve editor que evidenciou pleno conhecimento do funcionamento do modelo de negócio, apesar de contar com apoio de *publisher*:

O [Periódico], como você sabe, cobra taxa de assinatura. Não é acesso aberto. A [Instituição Publicadora] recebe *royalties* do *publisher* pelo periódico. Então, esse é basicamente o modelo de negócio. As receitas vão para o *publisher* e o *publisher* repassa *royalties* à [Instituição publicadora]. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Outra grande fonte de receita são as assinaturas. [...] o periódico está em praticamente todas as principais bibliotecas, eu diria que todas as grandes bibliotecas universitárias que têm uma pesquisa, que apoiem a pesquisa. E assim cobramos as taxas de biblioteca pelo acesso eletrônico ao periódico. É daí que vem a maior parte da receita, e os custos são basicamente custos de produção. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Percebe-se, portanto, que, no caso desses periódicos, há, no mínimo, uma gestão mais transparente, em que o editor-chefe tem pleno conhecimento das fontes de financiamento e do modelo de gestão do periódico.

Outro aspecto sinalizado pelos editores-chefes, com probabilidade de influenciar o modelo de negócio dos periódicos, foi a mudança de comportamento dos leitores:

Acho que um grande impacto que já teve foram os indexadores, na forma como as pessoas leem, na forma... como a gente mesmo faz pesquisa, você vai para um indexador e lê. Você não vai, às vezes... eu vou ler o que tal revista publicou. É uma lógica um pouco diferente. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Esse depoimento sinaliza alternativas de formas de publicação e gestão dos periódicos. Os indexadores são bases de dados de periódicos, e vale destacar que a entrada em muitos indexadores não é fácil, o periódico passa por um escrutínio. Então, o indexador traz valor agregado para o leitor, pois as revistas que lá estão passaram por um crivo de qualidade, portanto traz mais confiabilidade. Além disso, o leitor encontra opções diversas de artigos para o tema de pesquisa. Portanto, essa fala sinaliza uma mudança nos hábitos do leitor com impacto relevante nos periódicos.

Numa outra perspectiva, os participantes declararam não ver um modelo de negócio no periódico em que atuam como editor-chefe:

Diria hoje que não temos um modelo de negócio, uma vez que a revista não se propõe a ser orientada para resultado positivo no sentido que a gente em geral olha um modelo de negócio. O que a revista tem hoje é um conjunto de estratégias para tentar obter resultados 1) relevância de impacto na área em que está concentrada [...] e 2) atender às necessidades que essa sociedade tem de desenvolvimento em termos de produção do conhecimento. [...] Eu não diria que ela tem um modelo de negócio. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Então, estou longe de achar que isso se está falando de modelo de negócios. A perspectiva de negócio inclusive, traz a ideia de economicização das coisas que me preocupa, porque tudo passa a ser vinculado à oferta e à demanda, o objetivo passa a ser esse ou aquele, de uma maneira muito empobrecida, e passa a não haver uma discussão do que é que nos interessa que é o conhecimento, o periódico não existe para vender cota de patrocínio, embora saiba isso ser possível, não existe para ser patrocinado, não existe para ganhar *likes* [...] Nós temos que pensar a existência do periódico como um veículo para possibilitar o conhecimento, possibilitar o acesso ao conhecimento, difusão do conhecimento. E no caso do periódico que eu edito estamos interessados num conhecimento que não diga amém para essas práticas que eu mencionei aqui, que são práticas de desigualdade etc. Então, isso, para a gente, muito claramente não constitui modelo de negócio não, existe uma concepção de ciência, uma concepção de conhecimento e uma concepção de universidade que não diz amém para essas coisas como elas estão colocadas. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B4).

Percebe-se, portanto, nesse relato, uma negação veemente do termo modelo de negócio para o periódico, o que o participante justifica pela ligação com a mercantilização inerente do termo.



Nesse contexto de não aceitação do termo modelo de negócio, houve editor-chefe que, apesar de uma primeira estranheza com tal abordagem, reconheceu esse sistema como organização e administração do periódico:

Bem, primeiro, quando você fala modelo de negócio, embora seja da Administração, assim como você, mas me soou estranho assim, a primeira vez que você falou, porque eu nunca tinha pensado na revista como um negócio e algo que tivesse um modelo de negócio. Claro que existe um modelo de organização, mas eu nunca tinha pensado na revista como um negócio para se ter um modelo. Mas por outro lado, tanto como autora, quanto editora, eu entendo que os periódicos são, sim, negócios. Quando a gente olha para a academia internacional, são negócios muitíssimo lucrativos e seria interessante que a gente olhasse para as nossas revistas também como negócios, porque nós não só não somos lucrativos, como somos deficitários. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

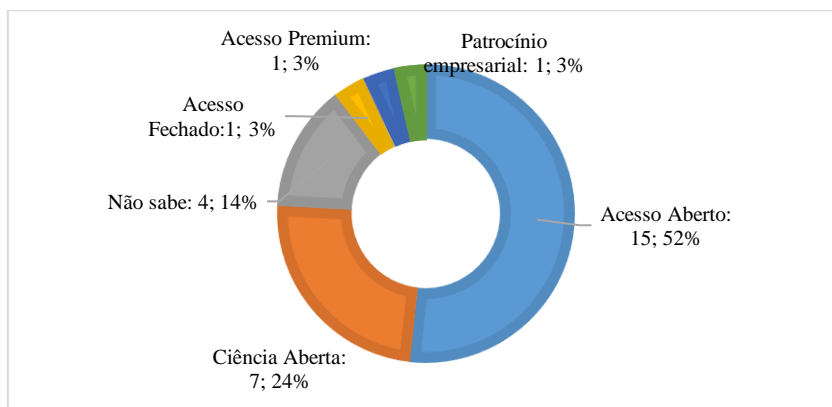
Assim, apesar do estranhamento, esse editor-chefe acena para uma aceitação do termo, adaptada à sua realidade, por exemplo, como um negócio que, em termos financeiros, não gera resultado positivo, mas, sim, negativo. Por outro lado, não se pode perder de vista o valor agregado de um periódico para sua instituição publicadora, e mensurar esse valor agregado pode, talvez, ser um desafio para os dirigentes de periódicos.

#### **3.5.5 Categoria 4 – Modelos de negócio futuros para periódico científico**

Na continuidade de apresentação da categorização dos eventos, uma vez apresentadas as abordagens do modelo de negócio atual, passa-se à apresentação da Categoria 4 – Modelos de negócio futuros para periódico científico, a partir das declarações dos participantes da pesquisa.

Os achados da pesquisa são sintetizados visualmente no Gráfico 7, no qual se percebem cinco sistemas de organizar e viabilizar financeiramente o periódico, o que reflete a preocupação e esforços dos editores-chefes nesse aspecto. A saber:

Gráfico 7 – Modelos de negócio futuros para periódico, a partir das declarações dos editores-chefes



Fonte: A autora (2021); dados da pesquisa.

Nota: O total é diferente de 100% devido ao arredondamento das parcelas.

- a) acesso aberto (52%; 15 participantes): trata-se do modelo semelhante ao atual (Categoria 3, Gráfico 6, p. 82), em que o acesso ao leitor é gratuito, e o subsídio financeiro deve ocorrer pela instituição publicadora ou por órgão governamental;
- b) ciência aberta<sup>5</sup> (24%; sete participantes): envolve, além do conteúdo editorial aberto ao público, gratuitamente e sem restrições, flexibilidade do periódico em aceitar artigos publicados previamente pelo próprio autor em repositórios de artigos, denominados repositórios de *preprints*; dados adjacentes do manuscrito e/ou dados da pesquisa disponibilizados em repositórios de dados de pesquisa, com acesso público, antes da submissão do artigo ao periódico; avaliação por pares aberta (no lugar de avaliação cega);
- c) acesso fechado (3%; um participante): refere-se à prática de taxa financeira para acesso ao conteúdo editorial, paga pelo leitor;
- d) patrocínio empresarial (3%; um participante): apresenta uma alternativa de apoio financeiro oriundo do mercado empresarial, mantendo acesso gratuito ao leitor;
- e) acesso *premium* (3%; um participante): trata-se de taxa financeira paga pelo leitor para acesso ao conteúdo editorial, somada a outros serviços oferecidos pelo periódico.

<sup>5</sup> Ciência aberta (em inglês, *open science*) tem sido introduzida pelo SciELO-Scientific Electronic Library Online, que fomenta intensa discussão no Brasil e exige adesão e posicionamento às suas práticas pelas revistas que estão na base de dados SciELO.

O Gráfico 7, de modo semelhante ao sucedido no Gráfico 6 (p. 82), demonstra 14% (quatro participantes) de respostas “Não sabe”, referentes aos editores-chefes que não se posicionaram ou não se sentiram à vontade para projetar esse modelo do futuro, ou por simplesmente terem dito “Não sei”, dado o intenso grau de incertezas e mudanças atualmente.

Os depoimentos dos editores-chefes, reproduzidos a seguir, ilustram, de modo mais detalhado, as projeções de modelos de negócio para periódico científico.

Concernente à publicação em acesso aberto, houve apenas um editor-chefe do exterior que declarou estar mais preparado para o futuro, pois seu periódico já é publicado em acesso aberto e, conforme indica, essa é a tendência para o futuro, apesar de, no futuro, provavelmente, haver algum modelo híbrido, necessário para sustentabilidade financeira do periódico:

Do lado positivo, eu diria que, pela força ou pelo conhecimento do futuro, a maioria dos periódicos serão híbridos: parcialmente tradicional e acesso aberto como uma combinação, ou acesso totalmente aberto. Portanto, acho que, nesse sentido, estamos muito prontos para o futuro e nosso modelo de negócio será resiliente para o futuro. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, não está no Qualis).

Essa declaração vai ao encontro de pronunciamentos de diversos editores do exterior, que veem o acesso aberto como a alternativa futura de modelo de negócio de periódicos científicos, conforme se identifica neste relato:

Claramente, estamos indo para o acesso aberto, então acho que é isso que está claro. A única coisa que não tenho 100% de certeza agora é se isso significará que os editores se tornarão obsoletos e teremos tudo em acesso aberto de qualquer maneira ou como podemos ou qual será o tipo de colaboração entre editores e editoras, entre as associações que dirigem a revista [...] A questão é como os modelos de negócios evoluirão em torno do acesso aberto. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Nesse depoimento, pode-se ter uma boa noção do grau de incertezas vindouro, pois apresenta um futuro um tanto dramático para o editor-chefe, no qual a chegada do acesso aberto pode levar à sua obsolescência. Além disso, indica que o modelo de negócio também está em xeque. Nas palavras do participante, a única certeza é a publicação em acesso aberto.

Outrossim, a preocupação com a fonte de receita para os periódicos é reforçada por diversos editores-chefes, conforme as declarações dos entrevistados:

Bem, há uma tendência agora chamada acesso aberto. [...] é uma ideia que tem algum mérito. [...] Mas é claro que, no final, o *publisher* não consegue vender o *journal*. Então não haveria receita [...] Então, alguns periódicos podem estar em dificuldades no futuro devido à tendência de acesso aberto, a menos que esses periódicos possam

encontrar algumas fontes adicionais de receita. No momento, revistas que são mantidas pelas associações. E desde que o membro das associações esteja disposto a apoiar a revista, então, nesse sentido, pode haver alguma esperança. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Então diferentes sociedades e periódicos têm tentado descobrir como você lida com o acesso aberto. Você tem ouro e prata e todo esse tipo de coisas, mas, na minha opinião, essas coisas são apenas etapas provisórias para o que acabará por se tornar um acesso aberto. Agora, a questão é: como você ganha dinheiro com o acesso aberto. Agora, como você sabe, a tendência atual é cobrar uma taxa de publicação. Então isso é muito comum em periódicos médicos [...] Então, agora, há muita experimentação. Acho que os editores estão fazendo o possível para resolver esse problema. Não vejo uma solução muito boa agora. Pode haver outras soluções que eu não conheço. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Eu diria que [...] o futuro deve ser um bem público. Significa que todos podem acessar para ler um pesquisador, a literatura de pesquisa. No entanto, precisamos apoiar nosso modelo de negócio. Portanto, este é o ponto principal. E o acesso aberto, se os governos quiserem promover um acesso mais aberto, eles devem financiá-lo ou fornecer alguns subsídios a essas empresas para manter o papel de editoras, caso contrário é muito difícil. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

É interessante notar, nesses relatos, uma situação paradoxal: a certeza do acesso aberto *versus* a incerteza de tudo o mais. Há, também, posições opostas entre os participantes: um defende o atual modelo de negócio comercial, como funciona hoje com as editoras, outro defende o acesso ao conhecimento de modo gratuito, como um bem público.

Ademais, apesar de esses relatos trazerem a certeza do acesso aberto para o futuro e a criticidade da fonte de receita, em diferente ponto de vista, um outro participante declarou o fortalecimento de grandes *publishers* como a melhor alternativa para publicação, divulgação e comercialização do periódico:

Eu sinto que as revistas sempre serão publicadas pelas grandes editoras como Sage, Springer. Elas farão seu trabalho. E os autores escreverão artigos e a maior parte dos periódicos serão referência [...] e todo periódico deve trabalhar para estar no Web of Science ou em bases de dados muito importantes. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

Nessa perspectiva, portanto, o acesso fechado permaneceria, e o conteúdo editorial dos periódicos continuaria concentrado, cada vez mais, nos grandes *publishers* internacionais.

Numa outra circunstância, assim como houve editor-chefe que sinalizou mudança na forma de ler um artigo atualmente (o que é indicado na Categoria 3), similarmente, esse movimento é sinalizado também aqui na perspectiva futura, com a complementação por parte do editor-chefe de que tal mudança terá importante impacto inclusive na identidade do periódico, conforme se lê no seguinte relato:

Sabemos que, especialmente os jovens pesquisadores, eles não seguem os periódicos da mesma forma que os pesquisadores da minha geração faziam quando jovens, especialmente no final dos anos 80, 90 e na década de 2000, muitas vezes você tendia a seguir talvez três, quatro ou cinco periódicos, no máximo, e você acompanhava todas as suas edições. Você lia *Organization Studies*. Então, você lia o *Scandinavian Journal of Management*. Mas pesquisadores mais jovens não fazem isso. Eles procuram artigos. E a plataforma onde o artigo é publicado não é irrelevante, mas é menos relevante para eles hoje do que era antes. E isso provavelmente vai acontecer, eu poderia imaginar no longo prazo, mas isso representaria algum tipo de desafio para os periódicos. Como devemos entender nossa identidade? [...] Os periódicos têm, historicamente, a ambição de desenvolver um perfil, você precisa, mais ou menos do que você precisa para acessar o periódico deles. Não tenho certeza se isso será igualmente importante no futuro. Mas eu realmente não posso dizer como seria. Mas eu acho que existem alguns desafios para periódicos, especialmente periódicos abaixo desse tipo de nível muito, muito bom [...] Eles são considerados os líderes do grupo [...] Sua marca acadêmica muitas vezes se baseia mais na reputação do que no perfil. Eu conheço, por exemplo, o principal *journal* da área, eu sigo. Bem, é muito difícil dizer qual é o perfil, digamos, da *Academy of Management Review* ou da *Public Administration*? É difícil apontar seu perfil, mas é o seu perfil que as leva a uma publicação bastante ampla. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis A1).

Apesar de ser relato de um editor-chefe do exterior, trata-se de uma situação bastante pertinente para a realidade brasileira, em que há muitas revistas generalistas na área de Administração, que estão mais sujeitas a essas questões de frágil compreensão de seu perfil editorial, dado o amplo escopo, e que também estão nessa situação de consolidada e robusta reputação acadêmica. Esse relato leva a uma situação de alerta para os periódicos, tendo em vista as questões de identidade da revista.

Os relatos dos editores-chefes também fazem referência a uma outra inovação já emergente, que é a ciência aberta:

Então, eu vejo um futuro com *open science*, eu vejo um futuro complicado porque o modelo, você sabe bem disso, o modelo das bases de dados pagas está em transformação, ou seja, esse modelo de negócio vai mudar. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

No entanto, há uma certa dificuldade em se estabelecer um modelo de futuro tendo em vista a identificação de um momento de transição, em que se buscam formas de consolidar e viabilizar financeiramente o acesso aberto ao conteúdo editorial, ao mesmo tempo que ocorrem pressões para a adesão à ciência aberta:

Olha, como eu falei, está em transição. [...] a gente está meio... perdido, eu diria. A gente está, ainda... o mundo todo, não só aqui no Brasil, você pega até as revistas lá do *Academy of Management*, outras revistas da área de Administração, elas têm esse modelo mais [...] assinatura, a cobrança de taxas. [...] Tem esses *megajournals* como o *PLOS ONE*, eu acho que acaba sendo também a tendência [...] Eu acho que o formato de revistas como nós temos não é sustentável aí no longo prazo. Ainda mais

pensando em termos de Brasil, [...] Então, esse modelo, assim, de acesso aberto e sem cobrança de taxa dos autores é muito pouco viável no futuro. [...] agora é pura especulação minha [...] Talvez, no futuro, não tenha nem *journal*, sabe, você faz o seu artigo, sua colaboração, você acaba colocando em algum repositório [...] E eu nem sei se é bom isso [...] se você olhar a lógica da revista científica, ela é muito pautada na qualidade da revisão por pares. E eu tenho medo um pouco dessa lógica de portal, a lógica do *like* [...] Como é que você vai medir o impacto? Como é que você mede a qualidade de um artigo, medido assim? [...] Então, está havendo uma mudança muito grande, não só na publicação, mas na lógica até de se produzir e comunicar a ciência. A própria pandemia, agora, evidenciou isso, essa história dos *preprints*... (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Então, o modelo, como fica a sustentabilidade, eu acho que nem talvez a revista tenha. Eu não sei. Mas o meu temor é que acabe concentrado mais em grandes editoras e concentrando mais a produção em cima daqueles países de sempre, das instituições de sempre, que vão poder custear isso. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Nesses relatos, além do cenário de muitas incertezas, emerge um contexto um tanto dramático, em que os editores sinalizam – e verbalizam – sua apreensão diante das perspectivas futuras, cujas inovações estremecem os preceitos estruturais do periódico científico, tal como a avaliação por pares cega, ou mesmo a publicação em *preprints*, antes de passar pela avaliação por pares. Trata-se de um cenário ímpar, em que muitos paradigmas do processo de editoria científica estão sendo abalados e deverão ser reconstruídos.

Ainda nesse contexto de complexidade e incertezas, um participante vislumbra quatro alternativas futuras com impacto nos modelos de negócio dos periódicos:

Eu vou colocar cenários. O cenário mais simples e isomórfico: entra numa grande editora, paga-se por isso e se internacionaliza. Esse é o caminho tradicional, que algumas estão usando. Só que quais são as condições? Você tem que ter recurso garantido, se você não tiver recurso garantido, já era. Você tem que ter alguma base de prestígio institucional para poder entrar e para garantir. É o caminho mais fácil. Segundo caminho, você continua do jeito que está, internacionalizando, se quiser, passa o custo para os autores, seguindo uma lógica nacional, seguindo o modelo OJS, tentando angariar que você tenha acesso a Scopus, JCR, essa coisa toda, porque isso está cada vez mais fazendo diferença, apesar de ser retórico. [...] E a terceira alternativa, que é uma alternativa assim, que eu acho que seria mais inteligente, é a gente tentar construir uma forma em que os periódicos conseguissem ter fontes de recursos mais duradouras e para ter fontes de recursos mais duradouras, a gente teria que ser mais criativo em fontes de financiamento [...] seria, talvez, a necessidade de reduzir o número de periódicos, estar mais ligado a algumas associações de instituições e fortalecer esses periódicos, inclusive, fundindo uns com os outros. Então, essa terceira alternativa é mais trabalhosa, mas eu acho que sendo um *mix* de estratégia coletiva e individual, ela poderia ter mais sucesso. E tem a quarta alternativa, que é o *stuck in the middle* [...] você coloca todos os textos internacionais, obriga os autores a pagarem a tradução, finge que você está sendo internacionalizado, mas sendo um periódico local, e tenta [...] entrar no Scopus e no JCR. Então, o que é melhor? (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B1).

Esse último relato denota uma visão abrangente e crítica do momento que a área de editoria científica vive. Alguns pontos sinalizados vão ao encontro de relatos já apresentados nesta pesquisa, no sentido de haver uma cooperação entre os periódicos, um coletivo de revistas, trabalhando em prol dos periódicos e da produção científica de modo mais amplo, indo além do universo do periódico.

Numa outra perspectiva, além da preocupação com a sustentabilidade financeira dos periódicos, editores-chefes fazem reflexões sobre a cobrança de taxa de submissão/publicação como uma forma de viabilizar algum reconhecimento simbólico aos avaliadores e, ainda, como forma de educar os autores, para que enviem artigos alinhados ao escopo editorial e padronização do periódico, conforme se percebe nas seguintes declarações:

Eu sou extremamente a favor de cobrar uma taxa de submissão, de remunerar o trabalho do revisor, porque eu acho que as coisas tendem a ficar muito mais profissionais e, também, a gente começa a receber trabalhos, provavelmente, com um nível de maturidade maior, porque hoje, para uma pessoa enviar um trabalho para uma revista, o custo dela é zero. [...] E aí, a gente tem chuvas e chuvas de trabalhos com zero adequação ou contribuição, que só estão consumindo tempo dos nossos editores, dos nossos revisores etc. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Eu acho que a cobrança tem esse aspecto de doer no bolso dos autores e provocar uma reflexão sobre se o artigo está maduro pra ser submetido, se aquela revista é a mais adequada ao artigo também, porque as pessoas, às vezes: “Eu vou tentar, por que não? Não custa nada” [...] mas eu me questiono em relação a essa cobrança de submissão, tanto quanto em relação à cobrança de publicação, porque eu acho que isso torna a academia muito excludente. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis B2).

Se tivermos os incentivos financeiros, se tivermos algum pagamento, mesmo 50 libras ou 100 libras, e as pessoas disserem, “Sim, eu farei o trabalho para você, sem problemas”, será mais fácil conseguir que o trabalho de revisão seja feito. [...] Acho que precisamos descobrir como nos comunicar com a editora e ver se é possível compartilhar algum tipo de receita ou pelo menos 10 ou 5% dessa receita para repassar aos revisores para incentivar pessoas como nós. (Relato de editor-chefe de periódico do exterior, Qualis B1).

Esses relatos denotam que a preocupação com o reconhecimento dos revisores, pode-se dizer, é universal. Além disso, sinalizam que muitos artigos submetidos à publicação não estão adequados ou prontos para submissão, o que provoca desperdício do valioso tempo dos atores envolvidos no processo. Assim, a taxa de submissão seria uma alternativa para educar os autores e, ainda, para proporcionar reconhecimento ao avaliador, mesmo que simbólico. Porém, os editores do Brasil, cientes das diferentes realidades existentes no País, receiam que a taxa de submissão se torne um fator de exclusão, tendo em vista nem todos os pesquisadores terem recursos para subsidiá-la.

Além disso, conforme apontado em depoimentos anteriores, os editores defendem o acesso público ao leitor, contribuindo com o conhecimento como bem comum, de modo democrático, em prol de igualdades sociais e econômicas. Nas palavras dos entrevistados:

E eu tenho impressão que será sempre, pelo menos é o desejável, que tenha financiamento estatal, porque cobrar de leitores [...] acaba elitizando muito o conhecimento ou enfim, prejudicando muito essa circulação livre. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

A questão do acesso, do acesso aberto, de alguma forma, o acesso tem que ser facilitado, se não, torna inviável o acesso à informação, conhecimento. Precisa-se pensar nisso. Do jeito que é hoje, tem muita restrição de acesso. Então, isso também é uma coisa a se pensar. [...] Muitas revistas e muitas revistas boas com o acesso restrito. Então, isso é muito complicado de democratizar a informação. É muito difícil. Não sei como fazer isso, mas precisa ser resolvido. (Relato de editor-chefe de periódico do Brasil, Qualis A2).

Naturalmente, esse último relato refere-se ao acesso fechado de periódicos no exterior, onde há ainda periódicos de referência com acesso exclusivamente fechado. Essa preocupação dos participantes também denota seu cuidado com a produção de conhecimento como um meio para promoção de igualdades, e não para reforçar desigualdades – o que pode ocorrer com o acesso fechado ao conteúdo editorial, sujeito ao pagamento de taxa financeira.



#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo discutir os resultados alcançados nesta pesquisa, à luz dos referenciais teóricos.

O editor-chefe ocupa um papel central como guardião da Ciência no processo de publicação científica por meio dos periódicos, que é o veículo por excelência da divulgação científica em âmbito mundial, desde os primórdios de 1665, com o *Journal des Savants* (França) e o *Philosophical Transactions* (Inglaterra), que continuam em circulação.

O propósito deste estudo foi identificar eventuais lacunas nas competências atuais e as futuras competências dos editores-chefes, numa análise evolutiva do modelo de negócio de periódicos nos cenários atual e futuro. Esse propósito desdobrou-se em dois objetivos secundários, que envolveram:

- a) identificar o modelo de negócio atual e o modelo de negócio futuro dos periódicos;
- b) identificar as competências atuais e as competências futuras dos editores-chefes.

Desse modo, contribuindo para uma visualização sintética dos achados da pesquisa, o Quadro 8 demonstra os modelos de negócio identificados no estudo.

Quadro 8 – Modelos de negócio dos periódicos – atuais e futuros

Modelos de negócio atuais	Modelos de negócio futuros
Acesso aberto	Acesso aberto
Acesso fechado	Ciência aberta
Modelo híbrido	Acesso fechado
Não sabe	Acesso <i>Premium</i>
-	Patrocínio empresarial
-	Não sabe

Fonte: A autora (2021); dados da pesquisa.

Por sua vez, o Quadro 9 demonstra, também de modo sintético, os achados sobre competências atuais e futuras dos editores-chefes, distribuídas entre as seis subcategorias apresentadas ao longo deste estudo.

Quadro 9 – Competências atuais e futuras do editor-chefe

	Competências atuais	Competências futuras (que se somam às atuais)
Subcategoria 1: Competência como pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ter reputação ilibada</li> <li>▸ Ser crível</li> <li>▸ Ter reconhecimento pelos pares</li> <li>▸ Ter conduta alinhada às boas práticas</li> <li>▸ Ter domínio de conhecimento da área</li> <li>▸ Ter conhecimento amplo da área</li> <li>▸ Ter visão da área (onde e quais discussões estão acontecendo e para onde o campo está indo)</li> <li>▸ Ter compreensão de diferentes disciplinas (saberes/áreas)</li> <li>▸ Ter produção acadêmica com rigor e relevância</li> <li>▸ Ter publicações nos periódicos mais graduados da área</li> <li>▸ Ter senioridade</li> <li>▸ Ter histórico/trajetória acadêmica</li> <li>▸ Ter entrosamento com Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGA), mundo da pesquisa e publicação</li> <li>▸ Ter curiosidade em diferentes tipos de pesquisa</li> <li>▸ Ter conhecimento em diferentes métodos de pesquisa</li> <li>▸ Ser versátil</li> <li>▸ Ser competente como autor</li> <li>▸ Ser competente como revisor</li> <li>▸ Ter noção do que é publicação acadêmica</li> <li>▸ Ser pesquisador ativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Competência para conciliar conhecimento cada vez mais profundo, ao mesmo tempo que mantém visão cada vez mais ampla da área</li> <li>▸ Ser visionário (perceber o que a sociedade precisa e se antecipar à realização dessas necessidades)</li> <li>▸ Ter habilidades para trazer para o periódico tópicos e conversas com impacto significativo</li> <li>▸ Habilidades para fortalecer a rede de relacionamento</li> </ul>
Subcategoria 2: Competência emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ser íntegro</li> <li>▸ Ter autoconhecimento</li> <li>▸ Ter autodesenvolvimento</li> <li>▸ Ter automotivação</li> <li>▸ Ter responsabilidade</li> <li>▸ Ser altruísta</li> <li>▸ Ter isonomia</li> <li>▸ Ter empatia</li> <li>▸ Ter paciência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Colocar em xeque os modelos vigentes</li> <li>▸ Ter inteligência emocional</li> <li>▸ Ter simplicidade</li> <li>▸ Ter habilidades para sobrevivência em cenário de mudança</li> </ul>

continuação

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ter humildade</li> <li>▸ Saber trabalhar em equipe</li> <li>▸ Saber lidar com desafios</li> <li>▸ Ter capacidade de zelar pelo trabalho do outro</li> <li>▸ Ter respeito</li> <li>▸ Ser acessível</li> <li>▸ Ter escuta ativa</li> <li>▸ Ter habilidade para dialogar com o público/rede</li> <li>▸ Ser discreto</li> <li>▸ Ser polido</li> <li>▸ Ser indulgente (mente aberta)</li> <li>▸ Saber distinguir e atuar em seus papéis</li> <li>▸ Saber lidar com problemas complexos</li> <li>▸ Ter discernimento e bom senso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ter capacidade de adaptação e flexibilidade</li> <li>▸ Ter habilidade para entender desafios</li> </ul>
Subcategoria 3: Competência em editoria científica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ter habilidade para ser o guardião do periódico</li> <li>▸ Ter habilidade para ser o guardião da comunidade</li> <li>▸ Ter habilidade para fortalecer o periódico</li> <li>▸ Ter domínio das boas práticas em editoria científica</li> <li>▸ Ter experiência em editoria científica</li> <li>▸ Ter habilidade para estabelecer um periódico global e inclusivo</li> <li>▸ Conhecer o escopo editorial do periódico</li> <li>▸ Identificar-se com a linha editorial do periódico</li> <li>▸ Garantir alinhamento do conteúdo ao escopo editorial</li> <li>▸ Garantir alcance de grande público para o periódico</li> <li>▸ Garantir relevância do periódico para um público amplo</li> <li>▸ Ter habilidade para desconstruir artigos</li> <li>▸ Ter habilidade para desenvolver artigos</li> <li>▸ Ter capacidade de análise crítica do artigo (o que é ou não relevante; o que está maduro ou não)</li> <li>▸ Ter conhecimento sobre o mercado de produção e divulgação científica (<i>open</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Compreender o modelo de negócio e o impacto da economia e das decisões editoriais na eficiência do periódico</li> <li>▸ Habilidade como formulador de políticas (não se restringir a selecionar artigos)</li> <li>▸ Ser bom escritor (publicar artigo que seja referência)</li> </ul>

continuação

	<p><i>access, preprints, open data, open science etc.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ter visão sobre as tendências do mercado de produção e divulgação científica</li> <li>▸ Atuar para garantir processos transparentes</li> </ul>	
<b>Subcategoria 4: Competência social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ter competências de liderança (atrair e influenciar pessoas; organizar comunidade)</li> <li>▸ Ter habilidade para construir uma comunidade</li> <li>▸ Ter competência relacional (eficácia ao lidar com autores, editores, revisores)</li> <li>▸ Ter boa rede de relacionamento acadêmico nacional e internacional</li> <li>▸ Conhecer pessoas acadêmicas, saber onde estão e o que estão pesquisando</li> <li>▸ Ter competência para trabalhar com revisores</li> <li>▸ Ter competência para dar <i>feedback</i> aos autores</li> <li>▸ Ter habilidade de comunicação</li> <li>▸ Ter capital social e capital político (atuar estrategicamente em prol dos periódicos e da academia; organizar um coletivo de revistas)</li> <li>▸ Ter responsabilidade social (impacto de decisões editoriais sobre autores e público em geral)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Habilidades para fomentar, cada vez mais, rede de colaboração com outras revistas, de modo coletivo</li> <li>▸ Habilidades para captar recursos financeiro e relacional</li> <li>▸ Ter habilidades de negociação (inclusive com a instituição publicadora para garantir recursos)</li> <li>▸ Habilidades para constituir equipe responsável e disponível</li> </ul>
<b>Subcategoria 5: Competência gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ter visão estratégica</li> <li>▸ Ter habilidade para definir a visão do periódico e a audiência do periódico</li> <li>▸ Garantir reputação da revista</li> <li>▸ Habilidade para estabelecer políticas e estratégias da revista</li> <li>▸ Habilidade como gestor de equipes de trabalho e de pessoas</li> <li>▸ Habilidade para otimizar e simplificar processos</li> <li>▸ Habilidade para garantir transparência na gestão editorial</li> <li>▸ Habilidade para administrar o fluxo editorial</li> <li>▸ Habilidade para administrar cronogramas</li> <li>▸ Habilidade para garantir eficiência operacional do periódico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ter competência para aperfeiçoar habilidades de gestão</li> <li>▸ Ter habilidades empresariais (captar e gerenciar recursos financeiros)</li> <li>▸ Ter habilidade para agilizar o processo editorial</li> </ul>

Subcategoria 6: Competência técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ter habilidade com novas tecnologias</li> <li>▸ Ter habilidade com mídias sociais e outras formas de divulgação científica</li> <li>▸ Ter habilidade com língua inglesa</li> <li>▸ Ter habilidade com o sistema de gestão do fluxo</li> <li>▸ Ter conhecimento sobre <i>design</i> editorial</li> <li>▸ Ter conhecimento sobre normas de formatação de periódicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ter competência para novas formas de comunicação da Ciência</li> <li>▸ Ter habilidade com novos tipos de mídias sociais</li> <li>▸ Ter habilidade com novas tecnologias</li> <li>▸ Compreender o impacto da tecnologia da informação</li> <li>▸ Ter conhecimento sobre transformação e difusão digital</li> </ul>
-------------------------------------	---	--

Fonte: A autora (2021); dados da pesquisa.

Nesse sentido, organiza-se esta seção conforme as categorias apresentadas, a fim de se discutirem, do modo mais claro possível, os achados da pesquisa.

#### 4.1 Competências do editor-chefe de periódicos científicos

Na presente pesquisa, de modo alinhado à perspectiva epistemológica de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), que adotam uma linha mais interpretativista e menos racional, toma-se como pressuposto que, essencialmente, competência é uma combinação de uma educação formal à experiência prática do dia a dia, num contexto de alta complexidade, que demanda potencialização desse saber em situações novas e inusitadas, implicando alta capacidade de adaptação a mudanças e de reaprendizado.

Le Boterf (2003) apresenta a competência individual numa soma de três eixos: aprendizado individual em seu contexto, formação educacional e experiência profissional. E acrescenta que a competência corresponde a um saber-agir responsável, com reconhecimento e avaliação por outros, num determinado contexto profissional.

Diferentemente de Le Boterf (2003), Zarifian (2001) concebe competência num cenário complexo e mutável, exigindo mobilização de habilidades e conhecimentos de modo sistemático e constante, de acordo com a emergência de novas demandas em um ambiente cada vez mais inconstante, complexo e em transformação. Trata-se, portanto, não apenas do saber-fazer, mas, sobretudo, da habilidade de potencializar tal saber em situações inusitadas, assim como capacidade de reaprender e transformar o aprendizado nesse contexto em constante evolução e mudança.

A abordagem das competências do editor-chefe no presente estudo está alinhada à perspectiva desses pesquisadores franceses (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). Os

resultados da pesquisa denotam que o editor-chefe apresenta robusta formação educacional e acadêmica, com experiência em pesquisa, docência, autoria, avaliação por pares, e a reputação do editor-chefe – ou seja, o reconhecimento pelos outros – é condição *sine qua non* para assumir a função de editor-chefe. Portanto, podemos inferir que a maturidade intelectual, sinalizada como uma das principais competências do editor-chefe, reforça o quesito sobre experiência profissional combinada à sua formação educacional. A capacidade de aprendizado do editor-chefe é, inclusive, uma condição de sua sobrevivência nessa função, na qual chega para cumprir um certo mandato e tudo precisa aprender, tendo em vista tratar-se de atividades distintas de suas atribuições acadêmicas e de docência.

Ademais, a área de editoria científica está passando por uma complexidade jamais vivida, inserindo o editor-chefe em sucessivas novas e complexas situações (tais como questões sobre boas práticas editoriais, plágio e integridade em pesquisa, citações e indicadores de desempenho do periódico, mudanças tecnológicas, novos entrantes [sobretudo grandes *publishers*], globalização e internacionalização do periódico, ciência aberta, entre outros), exigindo a potencialização de seu saber, de seu saber-fazer e saber-agir com agilidade e flexibilidade para as novas situações. É importante destacar que a perspectiva epistemológica de Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) é corroborada por renomados estudiosos desse campo de estudo, com destaque para Fleury e Fleury (2001) e Sant’Anna (2002), cujas abordagens têm aderência nesta pesquisa

Nessa perspectiva, e com base nessas referências teóricas, a partir das declarações dos diversos entrevistados, pode-se abstrair que a competência mais relevante do editor-chefe é sua **maturidade intelectual**, constituída pelo domínio de conhecimento em sua área de pesquisa, sua formação como pesquisador e sua capacidade de demonstrar essa competência por meio de realização de estudos de qualidade, com metodologia rigorosa, com contribuição diferenciada para o desenvolvimento acadêmico-científico, cujos resultados de pesquisas agreguem valor social, tanto acadêmico quanto prático, e que se transformem em publicações de impacto na sociedade, a fim de disseminar e potencializar seus achados junto à comunidade.

Essa realização de pesquisas *comme il faut* e com valor agregado para a sociedade, somada a atitudes éticas, com integridade, conduta exemplar, com aderência às boas práticas, conduz o pesquisador ao reconhecimento por seus pares e à construção de uma reputação ilibada, condição *sine qua non* para que seja aceito pela comunidade acadêmica como editor-chefe de um periódico científico.

Destarte, Boyatzis, Goleman e Rhee (2000) abordam a inteligência emocional dos indivíduos, o que constitui competências em usar suas emoções de modo inteligente com o propósito de ganhar eficiência no relacionamento intrapessoal e interpessoal, com impacto positivo no ambiente organizacional. Esses autores agrupam a inteligência emocional em autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Nessa perspectiva, a partir de declarações dos editores-chefes, pode-se abstrair que uma segunda principal competência dos editores é sua habilidade como líder, envolvendo sua **capacidade de atrair pessoas**, o que lhe permite organizar uma comunidade, garantindo que os pesquisadores representantes do estado da arte da área de atuação do periódico colaborem ativamente com seu *journal*, seja como autor, revisor, editor, leitor ou disseminador do periódico, contribuindo de modo diferenciado para o reconhecimento e reputação da revista junto à comunidade. Ainda nessa competência do editor-chefe como líder, identificou-se, em terceiro lugar, a **competência para influenciar os pesquisadores** quanto às tendências e necessidades de pesquisa do campo, tendo em vista seu acesso privilegiado à produção de conhecimento da área, além de seu domínio de conhecimento e visão do campo.

Entre os 157 eventos identificados na fase de inventário da Categoria 1 – Competências atuais do editor-chefe, e reagrupados em seis subcategorias, pode-se abstrair essas três competências – maturidade intelectual, competência em atrair pessoas e em influenciar pessoas (essas duas últimas como habilidades de liderança) – como basilares no papel do editor-chefe e, na opinião dos participantes da pesquisa, não se alteram com mudanças nos modelos de negócio, assim como muitas outras competências descritas.

Sob a perspectiva de competências futuras para o editor-chefe considerando a evolução do modelo de negócio, os achados da pesquisa demonstram muitas incertezas, colocando em xeque, inclusive, a própria sobrevivência do papel de editor-chefe, sobretudo considerando a ciência aberta, que traz formas mais autônomas de publicação pelo pesquisador, como os repositórios de *preprints*, a prática da avaliação por pares aberta, que é o cerne do processo de certificação científica liderado pelo editor-chefe, cuja tradicional imparcialidade tem sido garantida pelo anonimato.

Apesar de muitas incertezas, surgem alguns sinais. As declarações dos editores-chefes indicam que a publicação em acesso aberto é certa e é apenas uma questão de tempo. Porém, traz em si um problema ainda sem solução, que é a sustentabilidade financeira. No Brasil, por outro lado, apesar de haver a preocupação com as fontes de financiamento dos periódicos, a maioria dos participantes declarou aderência ao conhecimento como um bem

público e, então, defende o financiamento pela instituição publicadora, como ocorre atualmente na área de Administração. Nesse cenário, os editores-chefes do Brasil apontam preocupações com a ciência aberta, que demanda reposicionamento sobre questões estruturais das regras de funcionamento dos periódicos.

Nesse contexto, entre os 55 eventos identificados na fase de inventário da Categoria 2 – Competências futuras do editor-chefe, além de manterem as competências já sinalizadas como basilares, os participantes da pesquisa destacam atenção especial para, no futuro:

- a) ser relevante o fortalecimento das seguintes competências:
  - habilidades com novas formas de comunicação da Ciência (por exemplo, mídias sociais);
  - habilidades com novas tecnologias;
  - aperfeiçoar rede de relacionamento, em âmbitos nacional e internacional;
  - fortalecer competências de liderança (no sentido de influenciar os pesquisadores e a academia);
- b) a necessidade de desenvolver três outras competências:
  - ter cada vez mais profundidade de conhecimento, ao mesmo tempo que mantém uma visão cada vez mais ampla da área;
  - competências para se adaptar a mudanças;
  - competências no entendimento do negócio de periódico (a fim de compreender os impactos econômicos e de citações na eficiência do periódico).

Por conseguinte, somando-se as competências basilares, que se mantêm no futuro, àquelas apontadas também para o futuro, pode-se propor sete competências futuras para o editor-chefe, conforme se visualiza no Quadro 10.

#### Quadro 10 – Competências futuras do editor-chefe

---

1. Ter maturidade intelectual

2. Ter cada vez mais profundidade de conhecimento, ao mesmo tempo que mantém uma visão cada vez mais ampla da área

3. Competências de liderança: atrair e influenciar os pesquisadores e a academia; capacidade para construir uma comunidade

4. Competência para olhar diferentes formas de comunicação da Ciência (por exemplo, mídias sociais)

5. Competências para lidar com novas tecnologias

6. Competências para se adaptar a ambientes de alta mudança

7. Competência no entendimento do funcionamento do negócio do periódico

---

Fonte: A autora (2021); dados da pesquisa.



A partir do Quadro 10, é possível inferir que as novas competências se movimentam de modo alinhado às grandes mudanças da sociedade e das organizações. Por exemplo, a flexibilidade para adaptação aos ambientes de grandes mudanças, assimilar novas tecnologias e diferentes formas de comunicação, competências como formulador de políticas e liderança são habilidades cada vez mais importantes em ambientes complexos como aqueles com que se convive no atual mercado de trabalho, e, ainda, nos ambientes sociais e familiares. Nesse contexto, a inteligência emocional, também, é cada vez mais importante, pois, cada vez mais, ganha relevância a rede de relacionamento e são essenciais as capacidades humanas, de sensibilidade, empatia, por exemplo (BOYATZIS; GOLEMAN; RHEE, 2000; BOYATZIS; SAATCIOGLU, 2008; KATZ, 1974; SANT'ANNA, 2002).

Portanto, percebe-se que há um alinhamento entre as demandas para novas competências impactadas por um cenário mais amplo, tanto para as revistas nacionais quanto as estrangeiras, aparentemente, indo além do modelo de negócio dos periódicos.

Numa comparação dessas habilidades com aquelas apresentadas na revisão de literatura sobre o papel do editor-chefe, percebe-se que a competência central do editor-chefe continua vinculada às suas habilidades como pesquisador e como representante do estado da arte de pesquisa em seu campo de estudo. No entanto, dadas as mudanças nos cenários social e organizacional (DARDOT; LAVAL, 2016), com alta complexidade, as competências do editor-chefe também ganham e ganharão mais complexidade, exigindo sobretudo um profissional flexível e adaptável e com alta capacidade de reaprendizado.

Ainda sobre o referencial teórico concernente ao papel do editor-chefe, nota-se que, de modo geral, as narrativas não fazem referência às competências e habilidades do editor-chefe, mas, sim, à sua “responsabilidade”, seu “papel”, suas “funções”. Assim, pode-se abstrair que esse tipo de narrativa explicita a ausência de preparação, ou seja, capacitação, do editor-chefe para assumir esse cargo, o que é ratificado pelos próprios editores-chefes, que declararam o trabalho ser aprendido empiricamente, com erros e acertos, *on-the-job*. Essa forma de aprendizado é praticada tanto no Brasil quanto no exterior, onde, no máximo, as editoras convidam os editores para um treinamento para a plataforma de gestão do fluxo editorial, conforme foi identificado nas declarações dos participantes.

Essa ausência de capacitação sinaliza um *gap* no desenvolvimento das competências do editor-chefe, o que, além de ser inferido a partir das narrativas na revisão bibliográfica sobre o tema, é explicitado nos depoimentos dos entrevistados sobre ter aprendido o *métier on-the-job*, após ter assumido o cargo.

Ademais, esse *gap* é indicado pelos participantes quando informam não terem refletido sobre suas competências para a função, ou terem pressuposto ter competência porque já tinham experiência como autor e como revisor, ou mesmo nos não ditos, envolvendo sinais de sobrecarga de tarefas e desempenho multitarefas para viabilizar a produção do periódico. Além disso, esse *gap* emerge, também, na demonstração de resistência ao termo competência para falar sobre o trabalho como editor-chefe, ou mesmo nos diversos depoimentos sobre a ausência de uma capacitação estruturada e formal. Pode-se perceber, nos relatos ao longo desta pesquisa, que o *métier* do editor-chefe não é tão simples assim e, inclusive, torna-se cada vez mais e mais complexo.

Desse modo, se o editor estiver preparado, com embasamento teórico sobre os percalços da editoria científica e as diversas peripécias que encontrará pelo caminho, quando ele lá chegar, terá um repertório de competências que o apoiará na melhor decisão, tornando-a, no mínimo, mais rápida e, provavelmente, mais eficiente. Naturalmente, isso não desmerece, de modo algum, toda a competência desses profissionais, que, além de guardiões do periódico e da Ciência, são verdadeiros heróis nas conquistas que alcançam diante das adversidades que enfrentam.

Ainda com possíveis vínculos com essa ausência de desenvolvimento estruturado de competências, os editores também declaram as dificuldades em viabilizar seu periódico internamente, na própria instituição publicadora, exigindo negociações com diversas áreas da organização para assegurar a revisão de português do artigo, ou a produção de um *folder* para divulgação do periódico, ou a formatação do artigo por uma bibliotecária, ou mesmo usam recursos próprios para os serviços de revisão de língua inglesa.

Nesse sentido, é bastante pertinente a investigação de Werlang (2019) sobre aporte institucional para periódicos científicos, na qual revela a fragilidade de vínculo institucional entre periódico e instituição, culminando, por exemplo, na falta de infraestrutura e recursos de modo geral para a produção do periódico.

Consequentemente, não há, de modo estruturado, um modelo de gestão, ou um modelo de negócio ou de financiamento, o que será discutido na próxima seção.

## **4.2 Modelos de negócio de periódico científico**

Stähler (2002) estabelece os anos 1970 como marco do surgimento do termo modelo de negócio no ambiente de desenvolvimento de sistemas de informação. Era necessário

entender muito bem como todo o processo funcionava para, então, organizá-lo e poder oferecer um sistema de gestão daquele projeto ou daquele negócio. De modo semelhante, a presente pesquisa usa o termo modelo de negócio no propósito de compreender como funcionam e se organizam os periódicos em termos de gestão e, sobretudo, quais são suas fontes de financiamento, pois a produção de um periódico gera muitos custos, e é preciso receita para subsidiá-los.

Assim, adota-se a perspectiva de Stähler (2002) como referencial teórico sobre modelo de negócio de periódicos científicos na presente pesquisa. Em seus ensaios, Stähler (2002) faz um levantamento cuidadoso dos diversos componentes de um *journal* (ver Quadro 4, p. 32), levando ao planejamento e projeção do periódico, mesmo que, na realidade atual, essa projeção não envolva lucros. Nesses ensaios, esse autor considera a fonte de receita, ou seja, a fonte de financiamento, como uma das bases na construção do modelo de negócio (STÄHLER, 2002).

Por outro lado, conforme se pode perceber nos resultados do presente estudo, no modelo de negócio de periódicos do Brasil – acesso aberto, com subsídio da instituição publicadora – não existe uma fonte de receita externa. Conforme declaração dos editores, de modo irregular, às vezes, surgem apoios financeiros das agências governamentais de fomento<sup>6</sup>, porém os valores são muito menores do que as despesas reais de produção e publicação de periódicos. No exterior, a maioria dos periódicos conta com a comercialização de assinaturas e publicidade, porém, quando o artigo é publicado em acesso aberto, geralmente, o autor subsidia os custos do artigo. Na Europa, há, também, a alternativa de apoio governamental no subsídio de artigos publicados em acesso aberto.

Ainda com relação aos modelos de negócio atuais de periódicos, os dados da pesquisa demonstram a predominância de acesso aberto, o que foi determinado pela maioria de periódicos do Brasil (19, entre os 29 da amostra).

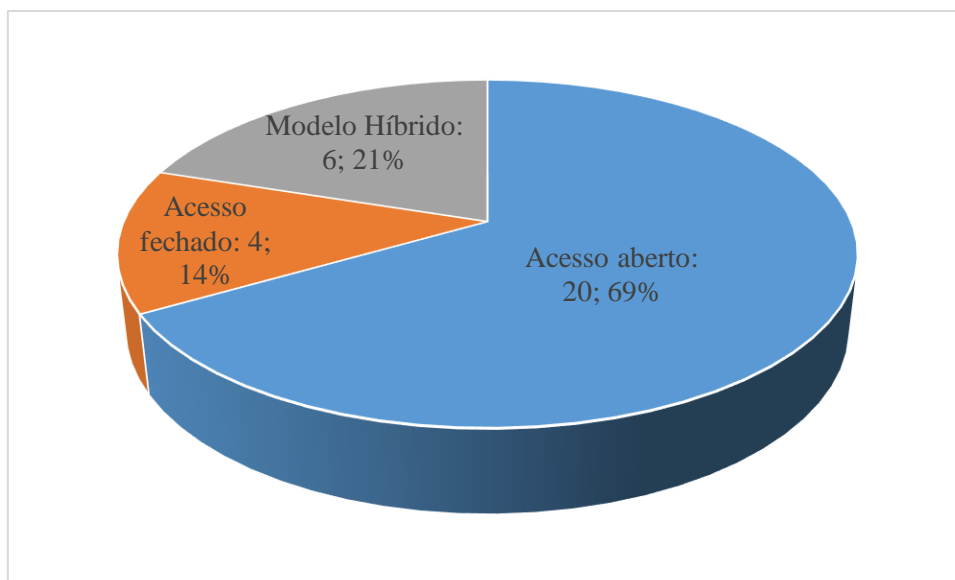
Tendo em vista todos os periódicos do exterior participantes da amostra contarem com apoio de grandes editoras, que têm adotado como prática a publicação no modelo híbrido, propõe-se uma transferência do grupo “Não sabe” para o grupo “Modelo híbrido”, em virtude de esses periódicos serem gerenciados comercialmente por grandes *publishers*. Desse modo o número de periódicos publicados no modelo híbrido passa a ser de 21% (em vez de 3%, conforme Gráfico 6, p. 82), evidenciando as diferenças entre o cenário do Brasil – onde os

---

<sup>6</sup> Na última reunião anual do SciELO, em 11.12.2020, foi informado que, a partir de 2020, os recursos do projeto Auxílio Editoração do CNPq/CAPES, aos quais os periódicos recorriam anualmente por meio de Edital, serão direcionados para o SciELO.

periódicos são publicados todos no modelo de negócio acesso aberto – e o contexto do exterior – onde os periódicos são publicados no modelo acesso fechado ou modelo híbrido, com exceção de um periódico, que é publicado em acesso aberto (ver Gráfico 8).

Gráfico 8 – Modelos de negócio atuais dos periódicos, considerando as declarações de "não sabe" como modelo híbrido



Fonte: A autora (2021); dados da pesquisa.

Nota: o total é diferente de 100% devido ao arredondamento das parcelas.

Ademais, as declarações dos editores-chefes sobre modelos de negócio de periódicos para o futuro apontam que acesso aberto é um caminho sem volta: os periódicos serão todos publicados em acesso aberto no futuro.

Similarmente, os resultados desta pesquisa demonstram que muitos periódicos da área de Administração têm praticado o modelo de acesso aberto com subsídio institucional. No entanto, não há muitos periódicos que contam com uma estrutura formal e institucionalizada nesse modelo, conforme se abstrai nos depoimentos dos participantes, que assumem tarefas diversas na produção do periódico, por falta de recursos humanos, financeiros e outros para tal realização.

Nesse cenário, consequentemente, apesar de sua alta relevância, as discussões sobre modelos de negócio e competências não têm sido priorizadas.

Outrossim, após a discussão sobre os achados da pesquisa com relação às competências do editor-chefe e aos modelos de negócio de periódicos, a seção seguinte busca discutir esses temas de modo agregado.

### 4.3 Competências do editor-chefe na evolução do modelo de negócio dos periódicos

Como declarado muitas vezes pelos participantes da pesquisa, o cenário é de muitas mudanças e incertezas – já o era antes da pandemia, e as mudanças e incertezas se intensificaram no contexto pandêmico.

Apesar dessa circunstância, o Quadro 11 demonstra uma comparação entre as seis subcategorias relativas às competências atuais e às futuras do editor-chefe, tomando como base a frequência dos eventos categorizados. O grau da força das competências é demonstrado na cor verde: quanto mais claro o tom de verde, menos força; quanto mais escuro o tom de verde, mais força tem a respectiva competência naquele cenário.

Quadro 11 – Desenvolvimento de competências na evolução do modelo de negócio

Modelo de negócio	Competências					
	Pesquisador	Emocional	Editoria	Social	Gerencial	Técnica
Atual						
Futuro						

Fonte: A autora (2021); dados da pesquisa.

Assim, a partir do Quadro 11, pode-se inferir que as competências como pesquisador e emocional se mantêm respectivamente como primeira e segunda competências em ambos os cenários (atual e futuro). Por outro lado, no cenário futuro, as competências sociais e técnicas (nessa ordem) ganham força com relação às gerenciais e de editoria científica (nessa ordem). É importante lembrar que as competências técnicas envolvem habilidades, sobretudo, com novas tecnologias e mídias sociais, o que vai ao encontro de competências que se fortalecem não apenas para os editores-chefes, mas para todos os indivíduos, em âmbitos pessoal e profissional (INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION, 2017; WORLD ECONOMIC FORUM, 2020). De modo semelhante, as competências sociais (relativas à inteligência emocional), que envolvem as competências interpessoais, são, também, cada vez mais importantes e, de modo diferenciado, para o editor-chefe, dadas a complexidade da área editorial e a premente necessidade de atrair os mais renomados pesquisadores para seu periódico.

Destarte, esses dados demonstram que há mudanças nas competências do editor-chefe na evolução do modelo de negócio. Porém, não aparenta ser um fato isolado. Essas mudanças parecem intrincadas num espectro mais amplo, para além do modelo de negócio, e agregando diversas instâncias, dada a complexidade do momento atual, com mudanças

demográficas e comportamentais, desenvolvimento de tecnologia (internet, inteligência artificial, robotização etc.), globalização, entre outras.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou identificar eventuais lacunas nas competências do editor-chefe, na evolução do modelo de negócio de periódicos científicos. Este estudo é importante tendo em vista trazer a abordagem das competências do editor-chefe e contribuir para o desenvolvimento de tais habilidades de modo estruturado com ganhos diretos em sua profissionalização, com extensão desse benefício prático também para os diversos atores envolvidos no processo de editoração e na área de comunicação e divulgação científica. Percebe-se que se trata de uma abordagem não muito usual na literatura, tendo em vista as narrativas geralmente envolverem termos como responsabilidades, atividades, papel etc., não abordando as competências em si para esse profissional.

Optou-se por investigar as competências do editor-chefe dada sua centralidade no processo de editoria científica, como *gatekeeper*, garantindo rigor, qualidade e desenvolvimento da Ciência por meio do processo de avaliação por pares, que constitui o cerne do processo de publicação em periódicos científicos. É importante lembrar, também, a relevância do periódico científico, propriamente, como veículo por excelência da divulgação científica desde 1665.

Atentando para o resultado da pesquisa qualitativa, identificou-se a ausência de capacitação estruturada do editor-chefe, com consequente carência no desenvolvimento de suas competências, o que qualifica um *gap* na formação desse profissional, que aprende seu trabalho no cotidiano, com erros e acertos, tendo em vista a exiguidade de preparação prévia.

Apesar da complexidade do momento atual, com muitas incertezas para o futuro, nos achados da pesquisa, foi possível identificar sete competências projetadas para o futuro:

- a) maturidade intelectual (envolvendo domínio e amplo conhecimento, visão da área, histórico e experiência como pesquisador);
- b) ter cada vez mais profundidade de conhecimento (dadas as crescentes especialidades da área de Administração), ao mesmo tempo que mantém uma visão cada vez mais ampla da área;
- c) liderança, no sentido de atrair e influenciar pessoas, o que envolve também habilidades na organização e construção de comunidades;
- d) habilidades com novas formas de comunicação da Ciência (mídias sociais, entre outras);
- e) habilidades com novas tecnologias;

- f) flexibilidade e adaptação a ambientes de altas mudanças;
- g) entender o negócio do periódico (com foco em compreender o impacto de citações, da economia, e melhorar eficiência do periódico).

Percebe-se que essas competências refletem influências de um contexto amplo, de alta complexidade, dadas as mudanças e incertezas contemporâneas (desenvolvimento tecnológico, mudanças demográficas, entre outras), com impactos ainda indefinidos para o futuro. Assim, tais influências vão além da evolução dos modelos de negócio de periódico científico. Porém, não olhar para esses sinais e não planejar a preparação dos editores para essas competências pode ter implicações na eficiência e projeção do periódico.

Destarte, o desenvolvimento de competências para o editor-chefe demanda uma atenção especial, pois trata-se de um profissional genuinamente pesquisador, que não tem intenção de fazer carreira na área editorial. O pesquisador assume o cargo de editor-chefe temporariamente, dado seu notório saber e sua relevante produção acadêmica, com o propósito de contribuir de modo diferenciado e agregando valor para o desenvolvimento científico. Assim, um programa de capacitação e desenvolvimento de competências para o editor-chefe necessita considerar essa peculiaridade.

ABEC, SciELO e COPE têm prestado um serviço valioso para os editores e os diversos atores da área editorial, conforme se identifica nos relatos dos editores-chefes. Somam-se a esses esforços os webinários oferecidos também por grandes editoras e empresas de serviços para a área editorial. Porém, por ora, não há um programa estruturado para a formação do editor-chefe.

Absolutamente, todos os congressos, *workshops*, *webinars* etc. são iniciativas de alta relevância. No entanto, não cobrem esse *gap* no desenvolvimento estruturado das competências dos editores-chefes e em sua formação como profissional temporário em editoria científica.

Desse modo, acredita-se que organizações como ABEC, SciELO e COPE, já bastante atuantes em capacitação e orientação dos profissionais da editoria científica, poderiam estruturar programas de capacitação profissional para a área editorial, iniciando pelo editor-chefe, dada sua centralidade na área, como guardião da Ciência. A iniciativa desse programa de capacitação é importante, tendo em vista os ganhos diretos para a gestão e o desempenho do periódico e para a profissionalização da área editorial.

Outrossim, outras IES que têm atuado em capacitação de executivos também poderiam investir em treinamento para os editores-chefes, considerando a alta relevância desse



profissional para a comunidade acadêmica. Uma alternativa, inclusive, talvez seja possível junto aos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGA) de diversas IES, no sentido de desenvolver cursos para futuros editores e editores-chefes. Atualmente, percebe-se que, junto às IES, há, no máximo, alguns módulos sobre comunicação em raros cursos de editoração; e, muitas vezes, os cursos da área são direcionados para o mercado de livros, e não de periódicos científicos.

Ademais, é preciso considerar que o desenvolvimento de competências do editor-chefe, assim como ocorreria com qualquer outro profissional, contribui, conseqüentemente, para o aumento da competência do periódico, com impacto, portanto, na eficiência da área editorial.

Certamente, tal capacitação também deverá apoiar o editor-chefe na negociação institucional das condições para que possa realizar o trabalho com eficiência, reivindicando, por exemplo, adequada infraestrutura em termos de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Naturalmente, o editor-chefe não pode dar conta de todo o trabalho sozinho, tendo em vista sua alta complexidade, como se pode abstrair nos depoimentos dos diversos entrevistados. Além do apoio dos conselheiros (sobre estratégias gerais da revista) e do corpo editorial científico (que atua na certificação científica com os avaliadores *ad hoc*), é essencial contar com suporte de um *staff* também devidamente capacitado para operacionalizar e coordenar o cotidiano do periódico (coordenação do sistema de gestão editorial e dos diversos processos junto à rede de relacionamento, gestão administrativa, de divulgação, entre outras), a fim de, somadas essas diversas competências, garantir a eficiência do periódico.

Outrossim, vale lembrar que o periódico científico está inserido na área de comunicação e divulgação da Ciência, cujo impacto resvala não só no desenvolvimento científico, mas, também, no desenvolvimento econômico das nações.

Por outro lado, com relação ao modelo de negócio, os resultados de pesquisa apontaram para uma consolidação do modelo de acesso aberto em âmbito mundial, apesar das incertezas das fontes de financiamento. O cenário de acesso aberto com subsídio da instituição publicadora ou de órgãos governamentais de fomento emerge como o mais promissor pelos participantes, inclusive contribuindo para mais igualdade de acesso ao conhecimento. No entanto, é preciso, ainda, amadurecer os processos de gestão desse modelo, dadas as indeterminações dessa incipiente circunstância.

Essas incertezas do cenário futuro acirram-se com os dilemas que estão sendo introduzidos pelos pressupostos da ciência aberta, com desconstruções de paradigmas

estruturais do tradicional modelo de avaliação por pares cega e do ineditismo do artigo, cujos impactos no modelo de negócio ainda são incertos.

### **5.1 Limitações da pesquisa**

Apesar da importância da contribuição desta pesquisa para a discussão sobre competências do editor-chefe, este estudo também apresenta limitações. A primeira delas refere-se à concepção propriamente do termo competência, deveras popularizado e com significados diversos, o que, felizmente, não implicou delimitação em seu uso neste estudo. A segunda refere-se ao viés propriamente da pesquisadora na interpretação das entrevistas e seus achados, pois, em pesquisa qualitativa, não é possível interpretar e analisar os resultados sem que nessa análise se insiram a experiência e os valores do pesquisador. No entanto, a pesquisadora empenhou-se veementemente em realizar a análise dos dados do modo mais imparcial possível. Uma terceira limitação envolve as funções do editor-chefe propriamente em periódicos que contam com apoio de uma grande editora na publicação, distribuição e comercialização do periódico, numa forma de organização que exclui o editor-chefe dos aspectos relativos ao modelo de negócio, e, portanto, o impediu de contribuir de maneira plena para esta pesquisa.

Logo, essa terceira limitação leva à sugestão de continuidade deste estudo, envolvendo editoras profissionais a fim de se alcançar uma abordagem mais plena das novas competências do editor-chefe na evolução do modelo de negócio de periódico científico.

### **5.2 Implicações e contribuições do estudo**

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam fomentar a discussão e contribuir para o efetivo desenvolvimento estruturado de competências para os editores-chefes, e que também se estenda para os diversos atores do processo de editoria científica (autor, revisor, editor, *staff* editorial), com impacto em profissionalização da área de editoria científica. Naturalmente, essa profissionalização contribuirá com o aperfeiçoamento e o desenvolvimento dos periódicos científicos, com ganhos diretos para a disseminação e comunicação científica e para a economia.

Presume-se que as competências descritas nos achados deste estudo possam colaborar no desenvolvimento de programas modulares de treinamento para editor-chefe.

Almeja-se, ainda, que os achados aqui discutidos possam incitar questionamentos e fomentar novas pesquisas que contribuam para o debate sobre competências e profissionalização em editoria científica.

## REFERÊNCIAS

ABADAL, E. **Un libro para explicar los marcos y los retos de las revistas científicas**. In: SILVEIRA, L. da; SILVA, F. C. C. da. *Gestão editorial de periódicos científicos [recurso eletrônico]: tendências e boas práticas*, Florianópolis: BU Publicações/UFSC: Edições do Bosque/CFH-UFSC, 2020. p. 11-16. DOI: <https://doi.org/10.5007/978-65-87206-08-0/0>.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). **Boas práticas da publicação científica: um manual para autores, revisores, editores e integrantes de Corpos Editoriais**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/2017/2017\\_Boas\\_Praticas.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/2017/2017_Boas_Praticas.pdf). Acesso em: 20 jan. 2021.

BALBY, L. F. **Grande Sertão: Veredas: linguagem do paradoxo e do não-saber**. *Garrafa*, v. 17, n. 47, p. 61-72, jan.-mar. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASKIN, D. G. **Understanding your editor, reviewers, and authors**. In: Journal Editors Short Course, COUNCIL OF SCIENCE EDITORS 2017 ANNUAL MEETING, 20-21 May 2017, San Diego, California.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. Paris: WWF, São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. S. **Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory**. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. (Eds.). **The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace**. Jossey-Bass, 2000. p. 343-362.

BOYATZIS, R. E.; SAATCIOGLU, A. **A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education**. *Journal of Management Development*, v. 27, n. 1, p. 92-108, 2008.

BRAGA, B. M. **Métodos científicos: o desenho do projeto**. 2019. Material didático apresentado na disciplina Seminário de Trabalho Aplicado, no curso Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade, Linha Gestão de Pessoas, FGV EAESP, ago.-dez./2019, São Paulo. Não publicado.

CLINIO, A. **Ciência aberta na América Latina: duas perspectivas em disputa**. *Transinformação*, v. 31, e190028, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-37862019000100312&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862019000100312&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 5 fev. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/238180889201931e190028>.

COMMITTEE ON PUBLICATION ETHICS (COPE). **Best practice guidelines for journal editors**. 2015. Disponível em: [file:///H:/TCCnovoBiblio/COPE-Best\\_PracticeforJournalEditor-15-08-2015.pdf](file:///H:/TCCnovoBiblio/COPE-Best_PracticeforJournalEditor-15-08-2015.pdf). Acesso em: 15 jan. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2016.

DEWEY, J. **O desenvolvimento do pragmatismo americano**. *Scientia Studia*, v. 5, n. 2, p. 227-243, June 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-31662007000200006>.

DINIZ, E. H. **Editorial**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 2, p. 123, mar.-abr. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000200001>.

DINIZ, E. H. **Periódicos brasileiros da área de administração no contexto de internacionalização da produção científica**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 57, n. 4, p. 357-364, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170406>.

DUTRA, J. S. **O conceito da competência e sua contribuição para a gestão de carreira**. 2007. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1857033/mod\\_resource/content/3/Aula%207%20-%20O%20conceito%20de%20compet%C3%Aancia%20e%20sua%20contribui%C3%A7%C3%A3o%20para%20a%20gest%C3%A3o%20de%20carreira%20-%20DUTRA%20%28in%20CHAMON%202007%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1857033/mod_resource/content/3/Aula%207%20-%20O%20conceito%20de%20compet%C3%Aancia%20e%20sua%20contribui%C3%A7%C3%A3o%20para%20a%20gest%C3%A3o%20de%20carreira%20-%20DUTRA%20%28in%20CHAMON%202007%29.pdf) Acesso em: 20 nov. 2019.

DUTRA, J. S. **A gestão de pessoas na empresa moderna: abordagem conceitual e instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional**. 2004. Tese (Livre Docência em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO (FAPESP). **Código de boas práticas científicas**. São Paulo: Fapesp, 2014. Disponível em: [http://www.fapesp.br/boaspraticas/FAPESP-Codigo\\_de\\_Boas\\_Praticas\\_Cientificas\\_2014.pdf](http://www.fapesp.br/boaspraticas/FAPESP-Codigo_de_Boas_Praticas_Cientificas_2014.pdf). Acesso em: 20 jan 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4, p. 115-146.

GUMIEIRO, K. A.; COSTA, S. M. S. **O uso de modelos de negócios por editoras de periódicos científicos eletrônicos de acesso aberto**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 17, n. 4, p. 100-122, dez. 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362012000400007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362012000400007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 24 fev. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362012000400007>.

HARARI, Y. N. **21 lições para o século 21**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

HAYNES, J. S. **Development of journal publishing business models and finances.** In: CAMPBELL, R.; PENTZ, E.; BORTHWICK, I. *Academic and professional publishing.* Oxford: Chandos Publishing/Cambridge: Woodhead Publishing Limited, 2012.

INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION. **The future work we want: a global dialogue.** Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_570282.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_570282.pdf) August 2017, 2017. Acesso em: 13 jan. 2021.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator.** *Harvard Business Review*, Sept. 1974.

KIRSCHBAUM, C.; MASCARENHAS, A. O. **Nos limites da autonomia:** reflexões sobre práticas de blind review e editoria de revistas científicas em administração no Brasil. *RAE-eletrônica*, v. 8, n. 1, Art. 5, jan.-jun. 2009. Disponível em: [http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5227&Secao=ARTIGO\\_S&Volume=8&Numero=1&Ano=2009](http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5227&Secao=ARTIGO_S&Volume=8&Numero=1&Ano=2009). Acesso em: 28 jan. 2020.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2003.

MARQUES, F. **O labirinto do Plano S.** *Revista Pesquisa Fapesp*, n. 299, p. 52-55, jan. 2021. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/o-labirinto-do-plano-s/>. Acesso em: 21 jan. 2021.

MOURA, M. C. C. de; BITENCOURT, C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.** *RAE-eletrônica*, v. 5., n. 1, Art. 3, jan.-jun. 2006. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol5-num1-2006/articulacao-entre-estrategia-desenvolvimento-competencias-gerenciais>. Acesso em: 20 nov. 2019.

PACKER, A. L. **A eclosão dos periódicos do Brasil e cenários para o seu porvir.** *Educação e Pesquisa*, v. 40, n. 2, p. 301-323, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022014061860>.

SAES, M. S. M.; MELLO, A. M. de; SANDES-GUIMARÃES, L. V. **Revistas brasileiras em administração: relevância para quem?** *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 57, n. 5, p. 515-519, set.-out. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170509>.

SANDES-GUIMARAES, 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, set. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1160>.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho:** uma análise de organizações mineiras sobre a ótica de profissionais da área de administração. 2002. Tese (Comportamento Humano nas Organizações) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE (SciELO). **Critérios, política e procedimentos para a admissão e a permanência de periódicos científicos na Coleção SciELO Brasil.** São Paulo: SciELO, maio 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/avaliacao/Criterios%20SciELO%20Brasil.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

SILVER, S. Scientific journals: raising profiles, prospects, and impact factors. MEETING OF EVALUATION AND PERFORMANCE OF BRAZILIAN JOURNALS, SciELO-Scientific Electronic Library Online, 3., 27 Sept. 2012, São Paulo.

STÄHLER, P. **Business models as an unit of analysis for strategizing.** *Blog Business Model Innovation*, Sept. 2002. Disponível em: <http://www.business-model-innovation.com/en/definitions.htm>. Acesso em: 24 fev. 2020.

TARGINO, M. G.; GARCIA, J. C. R. **O editor e a revista científica:** entre “o feijão e o sonho”. In: FERREIRA, S. M. S. P.; TARGINO, M. G. *Mais sobre revistas científicas: em foco a gestão*. São Paulo: SENAC/Cengage Learning, 2008.

TEECE, D. **Business models, business strategy and innovation.** *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

TONELLI, M. J. **Métodos qualitativos de pesquisa.** 2019. Material didático apresentado na disciplina Métodos Qualitativos de Pesquisa 1, da Escola de Métodos Quantitativos da FGV EAESP, São Paulo, abr.-jun. 2019. Não publicado.

TONELLI, M. J.; ZAMBALDI, F. **Mulheres na ciência.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 58, n. 2, p. 114-115, mar.-abr. 2018. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180201>.

TRZESNIAK, P. A. **Estrutura editorial de um periódico científico.** In: SABADINI, A. A. Z. P.; SAMPAIO, M. I. C.; KOLLER, S. H. (orgs.). São Paulo: Associação Brasileira de Editores Científicos de Psicologia. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2009. Cap. 4, p. 87-102.

WERLANG, E. **Aporte institucional para editores de periódicos científicos:** autoavaliar para (re)conhecer. 2019. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa Pós-Graduação em Ciência da Informação, Florianópolis, 2019. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PCIN0218-T.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs report 2020.** Oct. 2020. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Acesso em: 13 jan. 2021.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa:** do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

1. Gostaria que me falasse sobre o modelo de negócio de seu periódico. Em outras palavras, qual é a fonte de receita e como os recursos são utilizados?
2. Nessa forma atual de funcionamento do periódico, quais competências ou habilidades que você considera necessárias em seu dia a dia de editor-chefe?
3. Refletindo sobre o futuro, qual é o modelo de negócio que você considera como tendência ou estado da arte para periódicos científicos?
4. Nesse cenário futuro, quais competências que você acredita que sejam necessárias para o editor-chefe exercer sua função?
5. Gostaria de acrescentar algo mais? [sobre modelos de negócio ou de gestão e competências do editor-chefe de periódico científico?]

## **INTERVIEW SCHEDULE WITH EDITOR-IN-CHIEF OF SCIENTIFIC JOURNAL**

1. The first question is about the current business model of your journal. In other words, the sources of revenues and costs and how the journal is organized.
2. Looking at the way of functioning of your journal, what competences or skills do you consider necessary in your job as editor-in-chief?
3. Looking into the future, what is the business model that you consider to be a trend or a state of the art for scientific journals?
4. In this business model you have just described, what would be the skills that you believe are necessary for the editor-in-chief?
5. Is there anything else you would like to add? [about business models or management models and skills of the editor-in-chief of scientific journals?]