

## **PERSPECTIVAS SOBRE A ANÁLISE DE CONTEÚDO NO ESTUDO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

### **PERSPECTIVES ON CONTENT ANALYSIS IN THE STUDY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Marcos Paulo da Silva <sup>1</sup>

#### **RESUMO**

Este ensaio discute a implementação da pesquisa qualitativa por meio da Análise de Conteúdo no estudo da gestão do conhecimento organizacional. Apresenta as características da pesquisa qualitativa como origem dos princípios norteadores do método. Discute os aspectos que compõem a estruturação da Análise de Conteúdo, assim como a sua contribuição para o desenvolvimento de metodologias científicas para sua realização, conforme as perspectivas de estudo originadas e suas limitações. Trata da aplicação da Análise de Conteúdo no campo de estudos da gestão do conhecimento organizacional, considerando as especificidades dos objetos de estudo desta área do conhecimento e as limitações identificadas para a abordagem e compreensão dos mesmos. Por fim, disserta-se sobre a necessidade da adoção de abordagens quantitativas e qualitativas de forma complementar, a fim de ampliar a compreensão dos elementos instrumentais e subjetivos, bem como aspectos do contexto social que envolve esta temática.

**Palavras-chave:** Administração. Análise de Conteúdo. Gestão do Conhecimento. Pesquisa Qualitativa.

#### **ABSTRACT**

This paper discusses the implementation of qualitative research through Content Analysis in the study of knowledge management. It presents the characteristics of qualitative research as the source of guiding principles of the method. It also discusses the aspects that make up the structure of Content Analysis as well as its contribution to the development of scientific methods for its achievement according to original study perspectives and its limitations. This paper aims at applying Content Analysis within knowledge management area considering study object specificities of this knowledge area and the identified limitations for the approach and understanding of them. Finally, this research talks about the need to adopt quantitative and qualitative approaches in a complementary way in order to expand the understanding of instrumental and subjective elements as well as the social context aspects within this theme.

**Keywords:** Administration. Content Analysis. Knowledge Management. Qualitative Research.

---

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Técnico Administrativo – Universidade do Estado do Pará. Rua do Uma, nº 156, Belém/PA, CEP 66.113-200. Fone: (84) 96381572. E-mail: [marcosilva.paulo@gmail.com](mailto:marcosilva.paulo@gmail.com).

## **INTRODUÇÃO**

A trajetória do emprego da pesquisa qualitativa com o intuito de ampliar os horizontes do entendimento dos fenômenos sociais, encontra bifurcações que conduzem a perspectivas ora particulares, no caso da utilização de uma perspectiva funcionalista, ora complementares, se for considerada a busca pelo alcance de elementos subjetivos presentes no objeto de estudo.

A perspectiva particular é evidenciada pela preocupação com a obediência ao rigor na implementação de procedimentos metodológicos, a fim de que seja atribuído aos resultados das pesquisas o caráter de confiabilidade e de validade, deixando de lado elementos subjetivos que complementaríamos o entendimento do fenômeno em estudo.

Deste modo, o presente ensaio busca apresentar elementos da pesquisa qualitativa que norteiam a metodologia da Análise de Conteúdo, ressaltando a sua evolução como metodologia, seus princípios, suas contribuições e limitações enquanto prática científica.

Após a fundamentação destas informações, são traçados marcos para a aplicação desta metodologia em áreas de conhecimento da Administração, enfatizando características instrumentais e subjetivas dos estudos sobre a gestão do conhecimento no campo organizacional, considerando as suas especificidades e as suas perspectivas para a contribuição em relação ao avanço do desenvolvimento de epistemologias aptas à compreensão dos fenômenos sociais abordados por essa ciência.

## **1 SOBRE A PESQUISA QUALITATIVA**

A busca pelo alcance dos elementos que entremeiam os objetos de estudo das pesquisas científicas, os quais muitas vezes são alvo de perspectivas quantitativas de análise que privilegiam a realização de uma explanação racionalmente instrumental, conduz à construção de uma epistemologia voltada para aspectos qualitativos dos fenômenos sociais.

Deste modo, de acordo com Flick (2002), a pesquisa qualitativa volta-se ao material empírico no intuito de analisar suas características particulares, relacionando-as a aspectos locais e temporais tendo como ponto de partida as expressões e atividades das pessoas em seus contextos.

Neste sentido, para a realização das avaliações qualitativas, temos a preferência por procedimentos que têm como base de análise de respostas as quais incorporariam as reações dos sujeitos da investigação. (KARDOFF, 2004).

Embora sejam percebidas na pesquisa qualitativa, a nítida intenção de captar a subjetividade/interacionismo simbólico e interpretativo que possibilitaria a compreensão do objeto de estudo, como não haveria de ser diferente, as proposições realizadas por meio de uma pesquisa qualitativa pautam-se pelo emprego de métodos que auxiliam nos seus delineamentos. Conforme Flick (2002), os componentes que são considerados na construção do design de uma pesquisa seriam, a saber: objetivos do estudo; quadro teórico; questões concretas; seleção do material empírico; procedimentos metodológicos; grau de padronização e de controle; metas de generalização; recursos temporais, materiais e pessoais disponíveis.

De tal modo, temos a definição de estruturas básicas para as metodologias que fundamentam as práticas de pesquisa: estudos de caso, estudos comparativos, estudos retrospectivos, análise de estados e processos no momento da pesquisa e estudos longitudinais.

Neste cenário de procedimentos e níveis de alcance dos objetivos da pesquisa qualitativa, que são delimitados pelo desenvolvimento de técnicas para coleta de dados verbais ou multifocais, este ensaio coloca em perspectiva a Análise de Conteúdo com o objetivo de apresentar as suas especificidades e possibilidades para a abordagem qualitativa das questões de pesquisa estabelecidas pelo pesquisador, mediante a sua adequação ao alvo do estudo.

## **2 A ANÁLISE DE CONTEÚDO COMO MÉTODO PARA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO**

Por conseguinte, cabe neste momento a apresentação de definições da Análise de Conteúdo, a fim de delimitar o mote deste ensaio:

- a. Técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto na comunicação. (BERELSON, 1952);
- b. Método válido e replicável para a realização de inferências específicas sobre o texto ou outras propriedades do objeto de estudo. (KRIPPENDORF, 1969);
- c. Método de pesquisa que utiliza procedimentos para fazer válidas inferências sobre o texto – emissor, mensagem, receptor. (WEBER, 1990);
- d. Conjunto de técnicas de análise das comunicações. (BARDIN, 2004).

Portanto, pode-se abstrair com base nas definições apresentadas e nas palavras de Franco (2005), que a Análise de Conteúdo tem como recurso principal a mensagem da comunicação - seja ela verbal, gestual, silenciosa, figurativa ou documental – que expressa um significado e um sentido que deverá ser interpretado, considerando-se as condições textuais, sob uma concepção crítica e dinâmica da linguagem com seus componentes cognitivos, afetivos, valorativos e ideológicos que dão significado ao objeto, conforme a perspectiva teórica do pesquisador em relação à proposta do estudo.

O autor afirma que a preocupação com a análise de conteúdo das mensagens, dos enunciados do discurso e das informações é muito mais antiga do que a reflexão científica que se ocupa da formalização de seus pressupostos epistemológicos, teóricos e de seus procedimentos operacionais.

Datam do início do século XX registros da implementação nos Estados Unidos de análises sistemáticas de grandes quantidades de dados textuais da mídia de massa, sendo que, nos anos 60, ocorre o emprego de abordagens interdisciplinares com a inclusão da linguística, psicologia, sociologia, história, artes e outros campos de estudo, com o objetivo de diversificar a utilização da Análise de Conteúdo na análise de diferentes formas de comunicação e de aspectos não verbais.

Segundo Mayring (2004), o material empírico que embasa a análise e a interpretação na Análise de Conteúdo está envolvido pelo contexto da comunicação, composto pelo autor e as características textuais que são o recipiente da comunicação.

Com o objetivo de alcançar esta compreensão, Bardin (2004) afirma que os objetivos básicos da Análise do Conteúdo são a superação da incerteza sobre a leitura feita do objeto de estudo, tornando-a válida e generalizável, assim como buscar o enriquecimento da leitura ao aprofundar a compreensão do significado do assunto que é tratado e, com isso, aumentar a produtividade e a pertinência das inferências que serão originadas.

Em se tratando de inferências com base na Análise de Conteúdo, Franco (2005) afirma que as mesmas representam mensagens sobre qualquer um dos elementos do processo de comunicação - fonte ou emissão; processo codificador que resulta em uma mensagem; o canal de transmissão; o receptor, ou detector da mensagem e seu respectivo decodificador - que extrapolam o conteúdo manifesto, ao invés de informações puramente descritivas.

O ponto chave para Análise de Conteúdo é escolher uma estratégia para reduzir a perda de informação, para manter sua substancialidade do campo e generalizações teóricas úteis, enquanto se reduz a quantidade de informação analisada e referida pelo investigador. (WEBER, 1990).

Conforme o autor, por meio da consideração dos procedimentos necessários para realização da Análise de Conteúdo, pode-se auferir ao estudo a confiabilidade e a validade necessária às inferências plausíveis, considerando que a confiabilidade dos resultados da pesquisa caracterizaria a estabilidade, a reprodutibilidade e a acurácia das conclusões do trabalho.

Já a validade, por sua vez, representaria a possibilidade de generalização e correspondência entre texto e categoria, levando em consideração os dados específicos, sendo a validade da medida de um constructo representada pelo quanto a mesma é correlata com outra medida do mesmo construto.

No tocante à validade de um estudo, Vergara (2011) comenta sobre o respeito às técnicas, de modo a poder relatar da melhor forma os resultados, mostrando ao leitor o cuidado, os detalhes, as restrições e os problemas enfrentados, e mesmo como eles foram contornados; que este respeito dá mais do que validade, também, confere legitimidade ao que está servindo de apoio aos nossos argumentos, graças à confiança estabelecida a precisão das medições realizadas.

Para tanto, o pesquisador, ao realizar a Análise de Conteúdo, pode utilizar a triangulação de dados de diferentes recursos, períodos, lugares ou pessoas. Pode também ter por base diferentes observadores ou entrevistadores, para equilibrar as diferenças de percepções individuais sobre o fenômeno social, utilizando diferentes bases teóricas sobre o tema e adotando diferentes escalas de medida e métodos de pesquisa, conjuntamente. (FLICK, 2004).

## **2.1 Procedimentos da Análise de Conteúdo**

Em atenção à necessidade de atender as rotinas metodológicas durante a implementação da pesquisa, são adotadas linhas de procedimento para a realização dos estudos com base na Análise de Conteúdo. Neste momento, serão destacadas as propostas de Philipp Mayring e Laurence Bardin.

De acordo com Mayring (2004), a realização de uma Análise de Conteúdo envolveria as seguintes etapas: definição do material de pesquisa, análise da situação da coleta de dados, caracterização formal do material, direcionamento da análise em relação aos textos selecionados, diferenciação da pesquisa com base nas teorias selecionadas e realização das análises efetivas.

De acordo com Weber (1990), ao utilizar a Análise de Conteúdo, o investigador interpreta e explica resultados da pesquisa com base em teorias relevantes. Desta forma, os procedimentos elencados anteriormente permitem a realização de ações pautadas em uma teoria que embasará a condução dos passos necessários para a compreensão do fenômeno social.

A proposta de Bardin (2004) para a prática da Análise de Conteúdo englobaria as seguintes etapas: pré-análise, formulação de hipóteses e dos objetivos com base em suposições originárias da intuição do pesquisador, referenciação dos índices e a elaboração de indicadores e preparação do material.

A proposta de Bardin (2004) é marcada pela atenção a regras para a constituição do corpus da pesquisa que representa os elementos que compõem a fonte das informações necessárias para a interpretação do material empírico. A saber:

- a. Regra da exaustividade – não se pode deixar de fora qualquer um dos elementos por esta ou aquela razão que não possa ser justificável no plano do rigor (não-seletividade);
- b. Regra de representatividade – tamanho da amostra, dependendo da homo ou heterogeneidade do universo;
- c. Regra da homogeneidade – obediência a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora destes critérios de escolha;
- d. Regra de pertinência – correspondência ao objetivo da análise.

Estes procedimentos citados por Bardin servem de base para a implementação das técnicas desenvolvidas pelo autor: análise categorial, análise de validação, análise da enunciação, análise de expressão, análise das relações e análise automática do discurso.

Faz parte desta perspectiva desenvolvida por Bardin a consciência de que a análise qualitativa promovida por meio da Análise de Conteúdo não rejeita toda e qualquer forma de quantificação. Todavia, o que caracteriza o caráter qualitativo da análise é o fato da inferência realizada ser fundamentada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.) e não sobre a frequência de sua aparição. (BARDIN, 2004).

Deste modo, o autor concede o caráter qualitativo da pesquisa mediante a sobreposição da importância da inferência com base na presença ou ausência de um índice aos resultados das análises com base na frequência dos mesmos.

Esta impressão é corroborada por Mozzato e Grzybovski (2011, p. 736) ao afirmarem que, por mais que tenha na sua origem a quantificação, logo se compreendeu que a “Análise

de Conteúdo pode ser aplicada também na análise qualitativa, pois sua característica é a inferência (variáveis inferidas a partir de variáveis de inferência no nível da mensagem), que estas estejam baseadas ou não em indicadores quantitativos”.

## **2.2 Perspectivas em relação ao método**

No que diz respeito às contribuições da Análise de Conteúdo para o campo da metodologia da pesquisa, constata-se a sua colaboração para a esquematização de rotinas que levam a sua percepção como sendo um procedimento claro e suscetível ao controle por parte do pesquisador.

De acordo com Flick (2002), a formalização de procedimentos originou uma uniformização do processo de definição de categorias, permitindo a realização de comparações entre casos, além da redução de grandes volumes de textos ao realizar a análise redutiva.

No entanto, o autor realiza ressalvas ao método ao considerar que a categorização do texto com base em teorias pode obscurecer a visão de conteúdos o que poderia dificultar o alcance de aspectos mais profundos do texto, e isto pode ser potencializado ao considerarmos o uso de paráfrases tanto para explicar quanto para substituir o texto básico.

Todavia, se considerarmos que este método propõe que o pesquisador vá além do contexto teórico para análise dos aspectos subjetivos captados durante a coleta de dados, percebe-se a amplitude do horizonte do alcance dos significados do objeto de estudo. Para tanto, Weber (1990) apresenta a importância de se dar a devida atenção a problemas substantivos de intersecção cultural, estrutura social e interação social.

Algumas considerações são apresentadas por Mozzato e Grzybovski (2011) ao questionarem a neutralidade do pesquisador, tendo em vista interdependência da interpretação realizada e fatores subjetivos do pesquisador. Assim, as autoras propõem que o mesmo deva detalhar os procedimentos adotados na abordagem para esclarecer os passos da pesquisa, visando garantir a validade da sua análise, porém, sem descuidar da manutenção da flexibilidade necessária e, assim, evitar tanto o positivismo quanto o idealismo.

Porém, percebe-se, na afirmação de Freitas (2011), que a interpretação do pesquisador é que constrói as informações, portanto o mesmo não pode ser encarado como apenas um instrumento entre procedimentos de pesquisa, pois o conhecimento não pode ser separado daquele que conhece.

O autor afirma que a percepção da ausência da neutralidade na prática científica é considerada uma limitação ao considerarmos uma epistemologia positivista. Contudo, existem outras epistemologias que aceitam a subjetividade do pesquisador como elemento integrante do saber científico, e caberia ao mesmo atentar para manutenção de certo distanciamento para não haver a tendenciosidade nos resultados da pesquisa.

Outro aspecto levantado sobre as características da pesquisa é a ocorrência de estudos com a ausência de uma visão interdisciplinar ou sem uma visão do contexto da pesquisa, assim como o privilégio das formas de comunicação oral e escrita em detrimento das demais.

De acordo com Vergara (2011), ao se pensar a realização de uma Análise de Conteúdo, o pesquisador deve ter em mente a necessidade de possuir a competência de explorar dados e de sintetizá-los, para que possa, a partir da obtenção dos dados resumidos ou agregados, refletir e pensar acerca das diferentes situações, e assim conseguir estabelecer uma reflexão para identificar a riqueza de informações com base em dados que antes pareciam dispersos.

### **2.3 A gestão do conhecimento no meio organizacional**

Nos últimos anos do século 20, iniciou-se uma revolução baseada na informação e no conhecimento. As economias globais emergentes tornam-se cada vez mais caracterizadas pelo uso intensivo do conhecimento, exibindo-o como um agente excepcional na promoção do desenvolvimento e diversificação de uma organização. (SENA, 2012).

Porém, esta crescente perspectiva em relação ao conhecimento no meio organizacional promove uma série de desafios para um gerenciamento eficaz do seu potencial. De acordo com Amistead e Meakins (2002), em face desses desafios e do entendimento da natureza do conhecimento nas organizações e a maneira para gerenciá-lo, é provável que sejam delineadas abordagens que permitam a obtenção de informações de forma sistemática, todavia, agindo assim, pode-se desenvolver uma perspectiva simplificada de um processo complexo.

Vale ressaltar as características específicas de elementos que integram a gestão do conhecimento. De acordo com Kruger e Johnson (2010), a gestão do conhecimento origina-se no ciclo de transformação de dados em informação e da informação em conhecimento, tornando possível a gestão do conhecimento.

Neste ciclo, Hedlund (1994) refere-se à gestão do conhecimento como um processo de geração, representação, armazenamento, transferência, transformação, aplicação, inserção e



proteção do conhecimento da organização. Através deste processo de criação e gestão, “o conhecimento torna-se um recurso que pode ser usado para extrair vantagens das incertezas dos negócios”. (LIAO; CHUANG; TO, 2011, p. 728).

Para tanto, a gestão do conhecimento incorpora processos sistemáticos para encontrar, selecionar, organizar e apresentar a informação no ambiente organizacional. Todavia, de acordo com Senna (2012), a transferência do conhecimento de um lugar para outro na organização não significa que o conhecimento seja um objeto que pode ser movido quando é transmitido, codificado ou é ofertado como um serviço básico, ao contrário, o conhecimento torna-se transferível por estar ligado intrinsecamente à atividade humana dentro de um contexto social.

De acordo com Berger e Luckmann (1966), as pessoas que interagem, em um determinado contexto histórico e social, compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento como uma realidade que, por sua vez, influencia seu discernimento, comportamento e atitude. Assim, o sucesso gerencial pode ser avaliado com base na habilidade de tornar o conhecimento passível de uso, sendo as práticas de comunicação de fundamental importância para fortalecer a efetividade da organização. (BROWNELL, 2003).

Deste modo, nas palavras de Benbya, Passiante e Belbaly (2004), a implementação de tecnologias para a comunicação podem desempenhar um papel importante na efetivação de uma gerência baseada no conhecimento.

No entanto, para a ampliação das chances de êxito da gestão do conhecimento, é importante o entendimento dos pormenores envolvidos. Conforme Benbya, Passiante e Belbaly (2004), grande parte do processo de gestão do conhecimento gira em torno de quatro fases: a criação do conhecimento; a organização do conhecimento; a formalização do conhecimento; e a habilidade de compartilhar e utilizar o conhecimento na organização.

Conforme Takeuchi (2008, p. 23-27), no processo de criação do conhecimento está inserida a necessidade da existência de habilidades em lidar com o envolvimento dos opostos, construindo e administrando sínteses, por exemplo:

- a. Síntese dos conhecimentos tácito e explícito – o conhecimento tácito caracterizado como um conhecimento pessoal e difícil de formalizar, juntamente com o conhecimento explícito expresso em palavras, números e compartilhado na forma de dados, especificações de produtos ou manuais, passariam por um processo de conversão do conhecimento – socialização, externalização, combinação, internalização – originando a criação do conhecimento;

- b. Síntese do indivíduo/organização – a criação do conhecimento organizacional deverá ser entendida como um processo que amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e cristalizado no nível do grupo através do diálogo, discussão e compartilhamento de experiências;
- c. Síntese de inferior/superior – neste momento, o conhecimento é criado pelos gestores medianos, que são líderes de uma equipe, em um processo que envolve uma interação espiralada entre os empregados do topo e da linha de frente da organização, tornando a síntese do conhecimento tácito de ambos em conhecimento explícito, incorporando-o a novas tecnologias, produtos e serviços.

Estes fatores englobados pela gestão do conhecimento tornam muito mais complexa a possibilidade de usufruir dos benefícios oriundos do conhecimento gerado pelo contexto social da organização, por envolver uma articulação que nem sempre é clara em relação ao entendimento, a aceitação e ao desenvolvimento do conhecimento, principalmente se considerarmos que o conhecimento de uma organização pode resultar da interação inter e intra-organizacional, em compasso com múltiplas práticas organizacionais e diferentes formas de aplicação da informação e de utilização de tecnologias de comunicação. (BRESNEN et al., 2003).

Segundo Lee, Lee e Kang (2005), a gestão do conhecimento pode ser descrita como a gestão do ambiente organizacional, fazendo o conhecimento fluir entre as diferentes fases do seu ciclo de vida, sendo que as organizações conviveriam com o contínuo desenvolvimento de um novo conhecimento baseado em ideias criativas, experiências diárias e que, para usufruir de todo o seu potencial, precisaria estabelecer a combinação das áreas de conhecimento disponíveis.

Assim, considerando Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003) que afirmam que os trabalhadores de uma organização formam a sua estrutura, pode-se perceber o desafio para as organizações em formar e integrar sua equipe de trabalho com o conhecimento, capacidade e habilidades específicas para os seus postos de trabalho, e para cumprir as tarefas exigidas e pensar estrategicamente sobre os destinos da organização.

Esse desafio deve considerar também o êxito do gerenciamento do conhecimento praticado, a tecnologia adotada e, sobretudo, a predominância de uma racionalidade instrumental que dificulta a articulação de espaços propícios para a potencialização das interações simbólicas no contexto organizacional, que influenciam significativamente na dinâmica da gestão do conhecimento.

No entanto, percebe-se em relação à gestão do conhecimento no meio organizacional uma deferência à racionalidade instrumental, em consideração à necessidade de maximização do emprego dos recursos. Nesta lógica, está embutida a uniformidade de um pensamento de que, através da adição de medidas formais e operacionais, a organização seguiria em direção ao êxito na mercadização dos seus produtos e/ou serviços.

### **3 A ANÁLISE DO CONTEÚDO NO CAMPO DE ESTUDO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), a Análise de Conteúdo pode ajudar aqueles pesquisadores que pretendem desenvolver estudos no campo da administração segundo uma abordagem analítica crítica e reflexiva, aplicando-a como técnica de análise de dados qualitativos, ou mesmo mistos, no sentido de complementação.

Portanto, acredita-se que esta perspectiva de complementariedade da utilização do método da Análise de Conteúdo com outras abordagens qualitativas ou quantitativas, venha a convergir para a visão multidisciplinar desta área de conhecimento que está em uma fase de desenvolvimento de parâmetros e princípios para a realização de estudos científicos. No entanto, segundo as autoras, é necessária a observância de que sejam avaliadas a coerência da coexistência de métodos em relação à proposta de pesquisa e as premissas da área.

No que diz respeito especificamente à aplicação da análise de conteúdo nos estudos que têm como objeto a gestão do conhecimento, observa-se, graças ao seu caráter qualitativo, a sintonia do método com os elementos que integram a temática, por exemplo, a possibilidade de investigar os elementos que constituem o ciclo de vida da geração do conhecimento inserido em um contexto social influenciado pelos comportamentos e atitudes das práticas de comunicação estabelecidas na organização.

Sobre a epistemologia aplicada em estudos da Administração, Freitas (2011) considera oportuna a discussão de outras epistemologias ao constatar que a Administração é, em grande parte, iluminada pela epistemologia positivista. Assim, a proposição de novas estruturas de métodos de pesquisa exige a construção e reconstrução de outros referenciais, podendo a Análise de Conteúdo contribuir neste sentido, ao ser empregada como um aglutinador de métodos de pesquisa para uma melhor compreensão dos fenômenos sociais que são abrangidos por esta ciência.

Assim sendo, a adoção da técnica de Análise de Conteúdo no campo da Gestão do Conhecimento traz consigo a contemplação de elementos sócios históricos que, para a sua

compreensão, tornam necessárias interpretações que vão além de fundamentações em frequências/percentuais caso tenha-se como objetivo a aproximação da apreensão da realidade, mesmo que seja de uma forma inacabada.

Tais propósitos seriam condizentes a aspectos da criatividade necessária para a criação do conhecimento no meio organizacional, considerando que a mesma necessita de componentes que vão além dos fatores explícitos desse processo. Sendo necessária a combinação de métodos tanto de uma racionalidade instrumental quanto subjetiva para ampliar a compreensão do fenômeno social que engloba a gestão do conhecimento.

Desta forma, busca-se racionalidades alternativas para a ciência da Administração tornar-se apta a compreender os fenômenos sociais que estão sob sua competência, pois, nas palavras de Mozzato e Grzybovski (2011, p. 774), esta ciência “se desenvolve em um contexto de diversidade e complexidade e em um mundo cada vez mais fragmentado e incerto, no qual é imperativo pensar muito mais em desordem do que na ordem proposta pela ortodoxia funcionalista”.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As questões que envolvem a metodologia proposta pela Análise de Conteúdo refletem um momento do campo da pesquisa científica que passa por uma diversidade de interrogações sobre como conciliar avanço na compreensão da realidade, considerando tanto elementos de uma racionalidade instrumental quanto a subjetividade presente no ato de construir o conhecimento.

Assim sendo, o emprego da Análise de Conteúdo no campo científico deverá pautar-se na atenção aos princípios metodológicos, para que se consiga relacionar os resultados das pesquisas à confiabilidade e à validade, quer seja esta técnica utilizada isoladamente ou com complementações de outros métodos.

Porém, a subjetividade presente na interpretação do pesquisador e nas informações obtidas deverá enriquecer a compreensão do objeto de estudo, tendo em vista os elementos que compõem o contexto social e histórico, além da linguagem representada em fontes de informação verbais e/ou não verbais.

Deste modo, a análise deste cenário no campo da gestão do conhecimento induz à consideração da elaboração de novas epistemologias para a compreensão deste e de outros temas da Administração, sendo oportuna a verificação da possibilidade de implementação de

metodologias complementares para a compreensão dos objetos de estudo e, com isso, impulsionar a criação do conhecimento científico nesta área.

Enfim, ao mesmo tempo, estas constatações também são válidas para o campo da Administração, sobretudo, ao considerar que os achados científicos desta área de conhecimento não seriam condizentes com a realidade, se adota apenas uma visão instrumental dos fenômenos sociais, sendo o pesquisador incumbido de estabelecer inter-relações com elementos que integram o ambiente organizacional tanto interna quanto externamente para alcançar a compreensão dos significados latentes nos dados coletados.

## REFERÊNCIAS

- AMISTEAD, Colin; MEAKINS, Magda. A framework for practising knowledge management. **Long Range Planning**, v. 35, 49-71, 2002. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 03 jan. 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BASSANI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia; QUELHAS, Osvaldo. A empresa como sede do conhecimento. **Revista Produção**, v. 13, n. 2, p. 42-56, 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br.ez18.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 21 dez. 2012.
- BENBYA, Hind; PASSIANTE, Giuseppina; BELBALY, Nassim Aissa. Corporate portal: a tool for knowledge management synchronization. **International Journal of Information Management**, v. 24, p. 201-220, 2004. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br.ez18.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 3 jan. 2013.
- BERELSON, Bernard. **Content analysis in communication research**. 1952.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 21 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1966.
- BRESNEN, Mike et al. Social practices and the management of knowledge in project environments. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 157–166, 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br.ez18.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 27 jan. 2013.
- BROWNELL, Judi. Managerial communication: the critical link between knowledge and practice. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, p. 39-49, abr. 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br.ez18.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 27 jan. 2013.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Tradução Sandra Regina Nertz. São Paulo: ARTMED, 2002.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2 ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FREITAS, Henrique M. Réplica 1 – Análise de Conteúdo: Faça Perguntas às Respostas Obtidas com sua ‘Pergunta’!. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.15, n.4, p. 748-760, jul./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84018975011>>. Acesso em: 10 de dez. 2012.

HEDLUND, Gunnar. A model of knowledge management and the N-form corporation. **Strategic management journal**, v. 15, n. S2, p. 73-90, 1994. Disponível em:<[http://alondra.udea.edu.co/entornoparacapitalizarconocimiento/res/Hedlund,%20G\\_%20%281994%29.pdf](http://alondra.udea.edu.co/entornoparacapitalizarconocimiento/res/Hedlund,%20G_%20%281994%29.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2013.

KARDOFF, Ernst von. Utilization of Qualitative Research. In: FLICK, Uwe; KARDOFF, Ernst von; STEINKE, Ines. **A companion to qualitative research**. Londres: SAGE, 2004.

KRIPPENDORFF, K. Models of messages: three prototypes. In: GERBNER, G.; HOLSTI, O.R.; KRIPPENDORFF, K.; PAISLY, G.J.; STONE, Ph.J. **The analysis of communication content**. New York: Wiley, 1969.

KRUGER, C.J. (Neels); JOHNSON, Roy D. Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. **International Journal of Information Management**, v.30, p.57-67, 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/ez18.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 22 dez. 2012.

LEE, Kun Chang; LEE, Sangjae; KANG, In Won. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, v. 42, p. 469-482, 2005. Disponível em:<<http://www.periodicos.capes.gov.br/ez18.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 22 dez. 2012.

LIAO, Chechen; CHUANG, Shu-Hui; TO, Pui-Lai. How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. **Journal of Business Research**, v. 64, set. 2011. Disponível em: < <http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 6 jan. 2013.

MAYRING, Philipp. Qualitative Content Analysis. In: FLICK, Uwe; VON KARDOFF, Ernst; STEINKE, Ines (Ed.). **A companion to qualitative research**. Sage, 2004.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.15, n.4, p. 731-747, jul./ago. 2011 a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2012.

\_\_\_\_\_. Tréplica - Análise de Conteúdo: Ampliando e Aprofundando a Reflexão sobre a Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.15, n.4, p. 766-775, jul./ago. 2011b. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552011000400013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552011000400013&script=sci_arttext)>. Acesso em: 6 dez. 2012.

SENA M., Edgar. Maturity model of Knowledge Management in the interpretativist perspective. **International Journal of Information Management**. 2012. 1-7. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. Réplica 2 - Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.4, p. 761-765, jul./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a12v15n4.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2012.

WEBER, Robert Philip. **Basic content analysis**. 2 ed. Newbury Park: SAGE, 1990.