

Eduardo Vieira do Prado

Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP.

Dalila Alves Corrêa

Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP.

Luiz Gustavo Camarano Nazareth

Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ)

Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP.

André Luis Bertassi

Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ)

Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP.

Clóvis Luís Padoveze

Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP.

APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO PARA ESTIMULAR BOAS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE VALOR NAS EMPRESAS

Resumo

A análise de conteúdo é um valioso recurso que auxilia o pesquisador no mapeamento ordenado do material empírico coletado por diferentes meios, e que lhe permite também potencializar o tratamento deste material para gerar informações que embasem a criação de conhecimento sobre determinados temas, dentre eles, os relacionados à gestão das empresas. Por outro lado, a conjuntura atual exige que as empresas aprimorem a cada dia suas práticas de gestão para que possam conquistar níveis mais elevados de vantagem competitiva em seus mercados de atuação, e conseqüentemente, aumentar sua perenidade. Neste contexto, acredita-se que a aplicação de métodos de pesquisa qualitativa, como a análise de conteúdo, pode propiciar uma compreensão mais enriquecedora sobre temas dos estudos organizacionais gerando assim condições mais sólidas para identificar, debater e promover as boas de práticas de gestão nas organizações. Um exemplo elucidativo desta possibilidade é a aplicação da análise de conteúdo na análise das práticas de governança corporativa e da gestão de valor nas organizações, a qual demanda interpretações que extrapolam a dimensão puramente quantitativa ao se fazer uso de relatos de entrevistas, dados de questionários, informações de documentos, de vídeos dentre outras instrumentos. Neste contexto, o objetivo do artigo, desenvolvido na forma de ensaio teórico consiste em explorar a análise de conteúdo como um método que pode gerar contribuições diferenciadas para a compreensão de temas associados às boas práticas de gestão.

Palavras chave: Análise de Conteúdo, Pesquisa Qualitativa, Governança Corporativa, Gestão de Valor.

1. Introdução

Nos últimos anos, a pesquisa nas ciências sociais valorizaram estudos de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse (GODOY, 1995). A área de administração é, em grande parte, iluminada pela epistemologia positivista (VERGARA, 2011).

No entanto, atualmente, é possível verificar que a pesquisa qualitativa está, aos poucos, se instalando e se afirmando como uma importante possibilidade de investigação científica praticada há tempos por antropólogos e sociólogos e, nos últimos trinta anos por outras áreas, como a psicologia, a educação e a administração de empresas (GODOY, 1995).

Configura-se assim, duas grandes abordagens de pesquisa no campo das ciências sociais aplicadas: a pesquisa quantitativa (paradigma positivista/funcionalista) e a pesquisa qualitativa (paradigma interpretativista/construtivista).

No centro do paradigma funcionalista o objetivo é o teste da teoria e o seu refinamento, na qual os dados deveriam ser coletados e analisados de tal forma que outra pesquisa pudesse reproduzir o mesmo teste e encontraria resultados similares. O desenvolvimento da teoria, apesar de apreciado por editores e leitores é raramente praticado. A abordagem é dedutiva por meio do teste de hipóteses prévias. O pressuposto ontológico é a objetividade (o mundo existe independente de quem o observa e há um modo objetivo de avaliar a realidade), a herança epistemológica é fundada no positivismo (a busca por relacionamentos causais e regulares entre os componentes) e a metodologia busca a análise estatística quantitativa. Já no paradigma interpretativo, que suporta a pesquisa qualitativa, o objetivo não é nem a replicação nem o teste da teoria. O que é importante é a interpretação das experiências de um fenômeno em estudo, no qual cada pessoa que conduz a pesquisa possui uma interpretação única dos resultados. A pesquisa qualitativa pode complementar uma análise quantitativa. (SHAH e CORLEY, 2006).

Uma das técnicas de análise de dados da pesquisa qualitativa é a análise de conteúdo, a qual vem experimentando uso crescente nos últimos anos, no campo da Administração. Conforme Mozatto e Grzybovski (2011), esta importância crescente ocorreu em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas.

Vergara (2011) destaca que a análise de conteúdo foi inicialmente pautada pelo positivismo. Já a sua criadora Laurence Bardin (2006), complementa que a análise de conteúdo oscila entre o rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade.

No contexto de que muitas práticas da gestão de negócios demandam compreensão de informações, dados, documentos, relatos de entrevistas, dentre outros, demandam análises de natureza conteudista devido à necessidade de uma interpretação mais aprofundada e que possa indicar considerações submersas. Assim, a análise de conteúdo pode dar contribuições significativas.

Dentro deste embate, entre subjetividade e positivismo na pesquisa em estudos organizacionais, esta pesquisa possui como problemática: Quais os benefícios da análise de conteúdo para estimular boas práticas de Governança Corporativa?

Na tentativa de responder a esta problemática, no presente estudo, a análise de conteúdo será explorada, tal como definiu Bardin (2006), como um conjunto de técnicas

que suportam a análise das comunicações, as quais utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos de mensagens. Elegeu-se como enfoque à aplicação da análise de conteúdo nas práticas de Governança Corporativa.

A justificativa para este tema é que um dos papéis fundamentais do administrador é a execução de boas práticas de Governança Corporativa, com intuito de adicionar valor para o empreendimento, seus acionistas e demais partes interessadas. Conforme Santos (2005), o modelo de gestão empresarial tem por finalidade principal a potencialização do resultado econômico, isto é, criar condições de natureza comportamental para que a gestão empreenda ações positivas sobre o meio ambiente. Outro fato que suporta esta escolha é que a identificação de boas práticas de gestão se dá em informações que não são facilmente descritas, as quais geralmente estão nas entrelinhas de comunicações internas e externas das organizações.

O artigo está estruturado da seguinte forma: Conceituação da análise de conteúdo, Governança Corporativa, Aplicação da Análise de Conteúdo na identificação e promoção de boas práticas de Governança Corporativa.

2. Referencial teórico

A revisão de literatura foi estruturada de forma a subsidiar conceitos relevantes sobre a pesquisa qualitativa, análise de conteúdo e o seu uso na promoção de boas práticas de Governança Corporativa.

2.1 A análise de conteúdo como instrumento de pesquisa qualitativa

Conforme Godoy (1995), as características básicas da pesquisa qualitativa são: (1) tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) ser uma pesquisa descritiva que possui uma compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado e considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados; (3) o significado que as pessoas atribuem às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador; (4) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

A pesquisa qualitativa representa mais do que o manuseio de entrevistas ou poucos dias ou semanas de trabalho de campo não sistemático, pelo contrário, utiliza métodos sistemáticos para coleta de dados e análise que assegura que a credibilidade do trabalho seja inquestionável (SHAH e CORLEY, 2006).

Pesquisadores vêm sendo desafiados visto que a objetividade dos dados coletados em uma pesquisa não é em muitos casos suficiente para a compreensão de um fenômeno como, por exemplo, a opinião de certo público, satisfação do cliente, resistência dos usuários finais de uma tecnologia recentemente adotada. Uma boa dose de subjetividade é que vai permitir explicar ou compreender as verdadeiras razões do comportamento ou preferência de certo grupo por algum produto, sistema, serviço entre outros (FREITAS, 2011).

Portanto, apesar de muitos autores e pesquisadores ainda questionarem a abordagem qualitativa enquanto método científico, a complementaridade entre os dois métodos já deveria ser uma discussão superada, visto que é notória a importância dos dois

que juntos podem agregar muito mais aos estudos organizacionais do que se estiverem sendo considerados como métodos separados e desconectados. Um ponto que suporta esta afirmação, é que a administração não pode ser vista como uma ciência social objetiva pautada somente por números e análises objetivas. Deve ser entendida como algo dependente das relações sociais e, portanto, contempla fatores subjetivos que devem fazer parte do escopo de atuação dos administradores.

Dentro desta tentativa de complementaridade, a análise de conteúdo é um dos métodos que podem ser adotados pelos administradores.

2.2 A análise de conteúdo como recurso para a compreensão de material informativo

Bardin (2006) destaca que de maneira geral a análise de conteúdo possui dois objetivos: A ultrapassagem da incerteza: ver o que efetivamente está contido na mensagem; Enriquecimento da leitura: Pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam o que se procura demonstrar e o propósito das mensagens. Estes dois objetivos e o desejo de rigor, de descobrir, de ir além das aparências, expressam o desenvolvimento histórico da análise de conteúdo.

Já Freitas (2011) destaca que a técnica de análise de dados pode ser aplicada em textos de questões abertas, entrevistas, mensagens, livros entre outros, os quais podem ser analisados a partir de sua leitura, explorando, quantificando, resumindo-os, de forma a tentar compreender e interpretar. Podem ser utilizadas aplicações variadas, como análise de entrevistas, transcrições de grupos focais, análise de mídia, pesquisas de mercado e de opinião, releitura de arquivos e documentos internos ou externos, auditoria de qualquer natureza, atividades de inteligência competitiva, trabalhos mais espontâneos de clima organizacional entre outros. A subjetividade está presente, porém por meio deste tratamento de dados, tem-se acesso a um processo de leitura mais rápido e automatizado, que encontra certo número de justificativas, as quais são abordadas na sequência.

Bardin (2006) organiza em três fases o processo de análise de dados:

- Pré-análise: É a fase de organização onde há a sistematização das ideias e considera: (a) leitura flutuante (estabelecer contato com os documentos); (b) escolha dos documentos e demarcação do que será analisado (exemplo: análise dos recortes de imprensa sobre as impressões de um produto recém lançado); (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise que fundamentam a análise final; (e) Preparação do material (o material reunido deve ser preparado).
- Exploração do material: Consiste na definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem). Trata-se de uma etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências.
- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: Destinada ao tratamento dos resultados; condensação e o destaque das informações para análise,

culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, análise reflexiva e crítica.

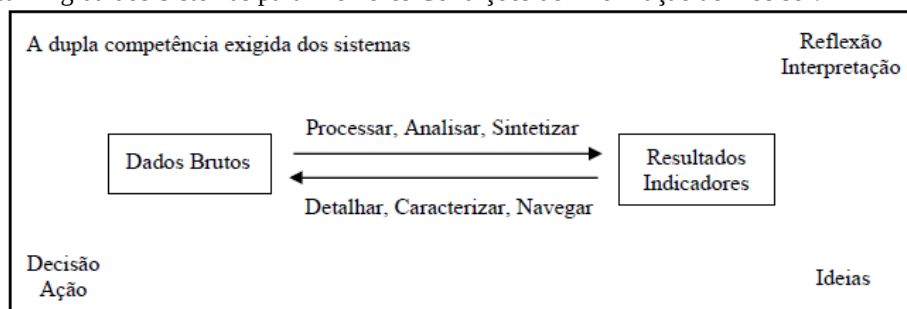
A análise de conteúdo qualitativa engloba três abordagens para interpretar os dados de um texto pelo paradigma naturalista (ROSSI, SERRALVO e JOÃO, 2014):

- Convencional: É usada quando o objetivo do estudo é a descrição do fenômeno.
- Direta: Quando a teoria em mãos é incompleta acerca do fenômeno ou pode se beneficiar de uma investigação mais profunda.
- Acumulativa: Começa com a identificação e quantificação de certas palavras em um texto com o propósito de entender o uso contextual de uma palavra ou conteúdo (ROSSI, SERRALVO e JOÃO, 2014, 2014).

Este procedimento é simples, se bem que algo fastidioso quando feito de forma manual (GODOI, MELO e SILVA, 2010). Para facilitar o processo programas podem ser utilizados para otimizar tempo, dinamizar e qualificar o processo da análise de dados em pesquisas científicas, tais como: NUD*IST (gerenciador de referências para biblioteca pessoal); ATLAS*ti (planejar projetos) e MAXqda (importa e exporta materiais de diferentes fontes); e software NVivo (de análise de dados qualitativos) (MOZATTO e GRZYBOVSKI, 2011).

Freitas (2000) apresenta a dupla competência exigida dos sistemas:

Figura 1: Lógica Exigida dos Sistemas para Melhores Condições de Informação ao Decisor.



Fonte: Freitas (2000)

Desta forma, qualquer sistema deverá possibilitar o tratamento de dados brutos e a geração de resultados e indicadores que facilitem a reflexão e a interpretação, e consequentemente tomadas de decisão com base nas informações geradas.

2.3 Governança Corporativa e o clamor por boas práticas do campo da Administração

Escândalos éticos em âmbito mundial (como Enron nos EUA e Petrobrás no Brasil) tem fortalecido a necessidade de se estimular boas práticas de gestão. Dentre as boas práticas de gestão destacam-se: Governança Corporativa, Gerenciamento de riscos e Gestão Baseada em Valor.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009), os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009, p.19).

O objetivo prioritário da governança corporativa é a otimização, ao longo do tempo, dos retornos aos acionistas. Para isso, o conselho de administração deve desenvolver e implementar uma estratégia que garanta o crescimento da empresa e o aumento do valor de seu patrimônio, e, ao mesmo tempo, garantindo um bom relacionamento com os demais *stakeholders* (partes interessadas). (EITEMAN, STONEHILL e MOFFETT, 2013).

Conforme o IBGC (2009), os princípios básicos de Governança Corporativa são:

- **Transparência:** A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.
- **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais *stakeholders*. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- **Prestação de Contas (*accountability*):** Os agentes de governança (sócios, administradores, conselheiros de administração e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- **Responsabilidade Corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Dentro dessa concepção, nos últimos anos, uma das boas práticas de Governança Corporativa que vem merecendo destaque é o Gerenciamento de Riscos. Esse fato ocorre porque as organizações estão sob pressão para identificar os principais riscos que afetam seus negócios (como social, ético, estratégico, operacional e financeiro) e explicar como esses riscos são gerenciados Institute of Internal Auditors (IIA). (IIA, 2012).

Neste contexto, uma boa governança corporativa auxilia as organizações a dirimir os riscos relacionados às suas estratégias de negócio.

Adicionalmente, entende-se que práticas de Governança Corporativa auxiliam as organizações na Gestão Baseada em Valor, a qual é destacada por Frezatti (2003) como um tema chave no mundo globalizado e tem preocupado intensamente tanto a comunidade acadêmica como o mercado empresarial, dada sua perspectiva de proporcionar o estabelecimento de um sistema objetivo de metas para a sobrevivência e adequação do desempenho perante os controladores. Existem diversas abordagens com o mesmo objetivo: gerenciar o valor para assegurar a otimização da riqueza da organização. Já

Rappaport (2000) cita que a principal responsabilidade dos administradores é o aumento do valor.

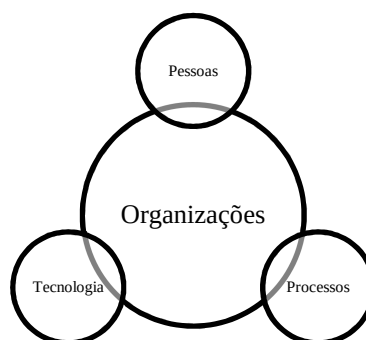
Nesse contexto, os empreendedores vêm sendo desafiados a aplicar novas formas de gestão que visem:

- Desempenhar boas práticas de Governança Corporativa para obter maior confiança do mercado.
- Processo contínuo de identificação e mensuração dos riscos que podem afetar o negócio (como: imagem, concorrência, perdas financeiras, entre outros);
- Implementação de um sistema efetivo de controles internos que minimize os riscos que envolvem a organização e por outro lado estimule a eficiência e eficácia dos processos de negócio.;
- Implementação de programas de *compliance*, no qual a administração deve estipular regras claras para que os diversos níveis organizacionais cumpram todas as regulamentações e procedimentos internos que envolvem as mais diversas operações do negócio. Ao implementar programas de *compliance*, a organização se compromete a investigar e punir duramente práticas que quebram as regras de *compliance*. Neste programa deve existir um processo de comunicação contínua das regras e das possíveis penalidades para o não cumprimento a todos os níveis organizacionais.
- Obter maior resultado dos recursos empregados na organização para que o negócio possa criar valor para as partes interessadas.

2.4 A aplicação da análise de conteúdo na governança corporativa

É notório que os administradores devem ter objetividade e adotar métodos positivistas como, por exemplo, as práticas relacionadas a Finanças, Contabilidade e Controladoria. No entanto, outra competência que se faz necessária é o entendimento da subjetividade envolvendo o relacionamento entre os atores sociais que compõem a organização. Para entendimento deste relacionamento, a figura 2 demonstra o tripé que deve fazer parte da atenção de seus administradores:

Figura 2: Tripé das organizações: Pessoas, Tecnologia e Processos.



Fonte: Elaborado pelos autores

Esta figura demonstra que as organizações são formadas por:

- Pessoas: São fundamentais dentro das organizações. A execução e sucesso da estratégia empresarial somente será atingida, caso as pessoas estejam engajadas, comprometidas e qualificadas. Muitas empresas possuem boas estratégias, suportadas por processos e tecnologias, no entanto, naufragam por possuírem um corpo de colaboradores despreparados ou não comprometidos com a organização.
- Processos: Para que as organizações consigam desempenhar suas estratégias de forma mais eficiente e eficaz, processos robustos e enxutos devem ser implementados. Estes processos devem ser documentados de forma suficiente para garantir sua adequada execução.
- Tecnologia: Um recurso que auxilia as organizações na busca constante de competitividade e rapidez para a tomada de decisões.

Este tripé é influenciado por um ambiente caracterizado pela mudança, onde as organizações sofrem com alterações de regulamentação, aumento de competitividade e movimentações dos competidores, oscilações da economia e do mercado. Neste cenário, administrar com qualidade, rapidez e transparência é fundamental para que as organizações possam ter diferencial competitivo frente a seus pares e consequentemente perenidade em seu ramo de atuação.

Neste contexto, as pesquisas qualitativas no campo da administração possuem importante papel, visto que tratam da subjetividade inerente a esta área. Tais pesquisas trazem uma melhor compreensão das relações sociais e podem abordar sobre boas práticas de gestão que somente serão implantadas caso o tripé demonstrado na figura 2 esteja integrado e operando da melhor forma em cada um de seus componentes.

Um dos recursos de gestão que demonstram a necessidade de uma análise integrada de fatores quantitativos e qualitativos envolvendo o tripé acima é o *Balanced Scorecard* (BSC). Padoveze (2009) aborda sobre o BSC (literalmente: cartão de marcação balanceado) como um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial que traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. A implantação do processo de BSC pode ser dividida em 2 etapas: Elaboração e difusão do BSC; Elaboração e acompanhamento dos indicadores.

Seus criadores, Kaplan e Norton (1997), apresentam na Figura 3 as 4 perspectivas do BSC, as quais contemplam indicadores financeiros e não financeiros e visam suportar o monitoramento da estratégia em busca dos objetivos organização:

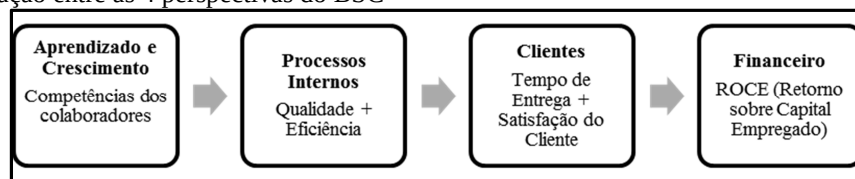
Figura 3: BSC e suas 4 perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Já a Figura 4 apresenta uma interligação entre as perspectivas do BSC, de modo a demonstrar que a melhoria de um indicador da perspectiva aprendizado e crescimento (Competência dos Colaboradores) impacta as outras perspectivas até alcançar o retorno financeiro. Assim, indicadores não financeiros estão relacionados intimamente com indicadores financeiros:

Figura 4: Interligação entre as 4 perspectivas do BSC



Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, o BSC é um exemplo claro de que a organização deve se preocupar com fatores objetivos e subjetivos.

No entanto, como a análise de conteúdo pode auxiliar no melhor gerenciamento das organizações? Pode contribuir significativamente, visto que pode trazer uma análise sistemática de meios de comunicação das organizações para que estimule o processo de aprendizado e melhoria das organizações.

Adicionalmente, conforme Bardin (2006) a análise de conteúdo pode ser aplicada para saberes deduzidos de conteúdos de naturezas diversas como, por exemplo, psicológica, sociológica, histórica e econômica. A intenção de análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (variáveis inferidas) e esta inferência ocorre por intermédio de indicadores (quantitativos ou não). Bardin (2006) define, ainda, que o analista de conteúdo é um arqueólogo que trabalha com documentos (denominados vestígios) que pode levar a descoberta. Entende-se que esta descoberta gera o conhecimento.

Nesta linha, Handzic (2011) destaca que o conhecimento vem sendo reconhecido como um recurso chave para o sucesso em modernas organizações. Como resultado, uma questão sobre o tema é como encontrar a melhor forma para criar, transferir e utilizar o conhecimento como uma importante preocupação para a pesquisa e prática em Administração. Iniciativas técnicas visam prover tecnologias e sistemas de informação que

provê uma plataforma para suporte do conhecimento. Esta plataforma enfatiza a importância de fatores sociais e técnicos nos processos do conhecimento.

Nesta linha, o conhecimento de práticas de Governança Corporativa torna-se essencial para promover a implantação destas boas práticas de gestão. Este conhecimento pode ser gerado por meio de análise de diversos recursos de comunicação, a qual vem sendo intensificada em um cenário onde as organizações são demandadas a ter um contato permanente e transparente com os *stakeholders* da organização.

Este conhecimento pode ser utilizado pelas organizações interessadas em implantar boas práticas de Governança Corporativa, bem como por *stakeholders* (por exemplo, investidores e bancos) ao avaliarem práticas de organizações alvo de futuros negócios como investimentos.

Neste processo de geração de conhecimento, a análise documental permite passar de um documento primário (bruto) para um documento secundário (representação do primeiro) (BARDIN, 2006).

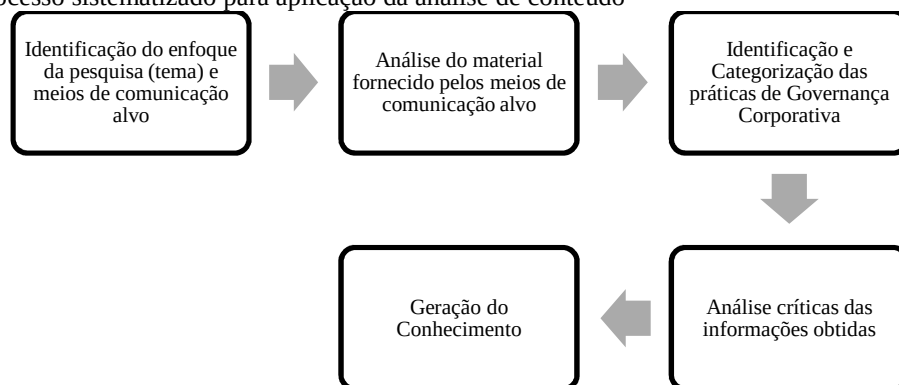
Dentre os meios de comunicação para geração deste conhecimento, as quais poderiam ser utilizado pela análise de conteúdo, exemplificam-se:

- Código de ética das organizações: O código de ética é um instrumento que vem sendo adotado pelas organizações para demonstrar as práticas requeridas por seu corpo de gestão. A análise deste documento propicia identificar o tom de ética aplicado pela Administração.
- Normas e procedimentos: Normas e procedimentos complementam o código de ética da organização ao demonstrar as regras da organização, seu ambiente de controles internos e gerenciamento de riscos. A análise destes documentos pode demonstrar as boas práticas de gestão da organização, bem como sinaliza quanto à estrutura burocrática e de centralização ou descentralização do processo de decisão.
- Demonstrações Financeiras: As empresas de capital aberto ou de grande porte são demandadas a divulgar os relatórios financeiros com o parecer dos auditores independentes. Tais documentos identificam os resultados financeiros, econômicos e patrimoniais, bem como a transparência das organizações em divulgar, por exemplo, fatores de riscos do seu negócio e estratégias para controlar tais ameaças.
- Balanço Social: O balanço social demonstra as práticas de Responsabilidade Social Corporativa desempenhadas pela organização, as quais estão intimamente relacionadas às práticas de Governança Corporativa, pois demonstra as relações sociais e o intercâmbio de recursos entre organização e sociedade.
- Análise de entrevistas: Dentro do processo de comunicação com o mercado, os administradores fazem uso de entrevistas para informar fatos relevantes como o desempenho financeiro e estratégia do negócio. A análise deste recurso de comunicação pode trazer importante subsídio para identificar, por exemplo, o comportamento dos administradores frente a decisões estratégicas e o alinhamento com outros meios de comunicação.
- Publicações técnicas: A pesquisa de publicações técnicas e estudos publicados na área de Administração podem trazer tendências de práticas que são

abordadas com maior destaque nesta área, bem como estimular a análise e adoção de boas práticas de Governança Corporativa.

Desta forma, a figura 5 abaixo apresenta o processo sistematizado para aplicação da análise de conteúdo para identificação das práticas de Governança Corporativa:

Figura 5: Processo sistematizado para aplicação da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2006)

Uma recomendação para maior robustez da pesquisa seria a triangulação com outras fontes de informação. Esta prática é reforçada por Yin (2005) que destaca que a triangulação de dados leva a utilização de várias fontes de dados e fortalecem a validade do constructo.

Abaixo apresenta-se no Quadro 1, um exemplo de um resultado da categorização de práticas de Governança Corporativa, a qual conforme a figura 5, demanda como procedimento posterior uma análise crítica das informações apresentadas para que possa materializar a criação de conhecimento:

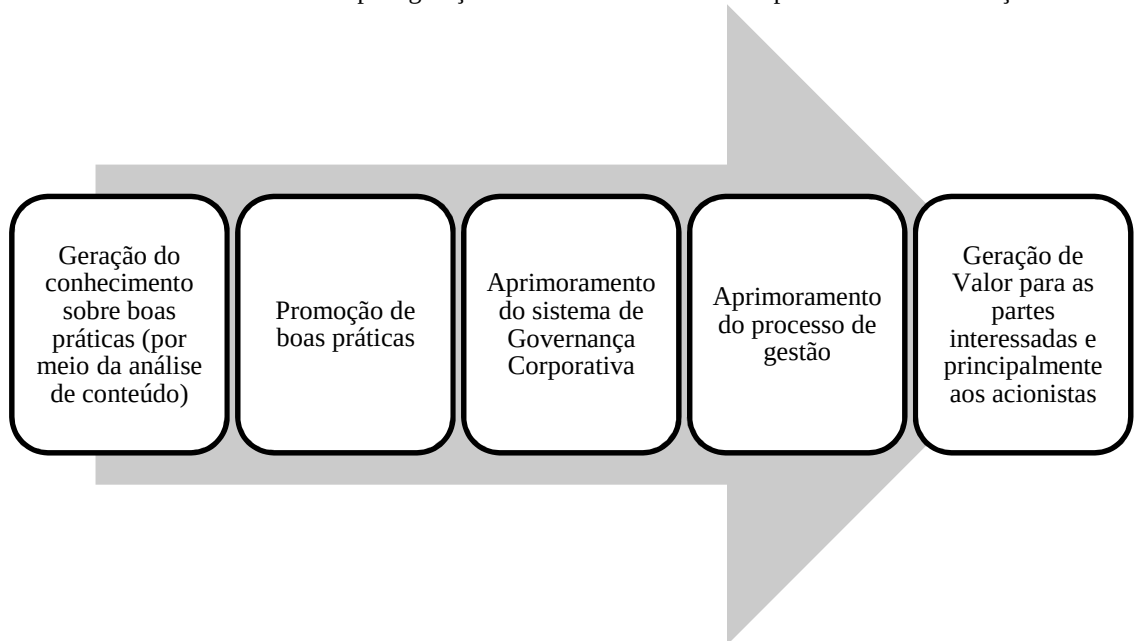
Quadro 1: Exemplo da categorização a ser apresentada na análise de conteúdo

Categoria de Governança	Práticas Abordadas
Princípios da Governança	Transparência (<i>disclosure</i> voluntário e mandatório), Tratamento justo dos acionistas, Prestação de Contas periódica, Responsabilidade Corporativa.
Gerenciamento de Riscos	Sistemas de informação, <i>Framework</i> para identificação, mensuração, divulgação, Estratégias de mitigação dos riscos.
<i>Compliance</i>	Códigos de ética, Programas de <i>compliance</i> para prevenção de práticas de corrupção e de falta de cumprimento da regulamentação vigente; Como promover e conscientizar permanentemente sobre práticas de <i>compliance</i> , de modo que as pessoas conheçam e executem estas práticas no dia-a-dia.
Gestão Baseada em Valor	Direcionadores de valor; Métricas financeiras e não financeiras de criação de valor.

Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, a figura 6, demonstra as etapas posteriores a geração do conhecimento de boas práticas. Estas etapas podem levar a implantação de boas práticas de Governança Corporativa e conseqüentemente a melhoria do processo de gestão e geração de valor para as partes interessadas e ao acionista:

Figura 6: Processo de melhoria iniciado pela geração de conhecimento de boas práticas de Governança



Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, conclui-se que boas práticas de gestão somente podem ser implantadas se houver conhecimento das mesmas. No entanto, o conhecimento somente poderá ser gerado, se for estimulado por pesquisas contínuas nos estudos organizacionais, as quais não podem ter enfoque estritamente positivistas, ou seja, a busca da análise da subjetividade deve permear em todas as pesquisas da área para provocar debates e melhoria constante nestas práticas.

Finalmente, sugere-se novas pesquisas sobre a relação entre pesquisas qualitativas e boas práticas de Governança Corporativas. Dentre futuros trabalhos que poderam ser realizados, pode-se citar a aplicação da análise de conteúdo do *disclosure* realizada por empresas que integram níveis diferenciados do Governança Corporativa da BM&F Bovespa.

Referências

- BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977)
- EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I; MOFFETT, M. H. **Administração Financeira Internacional**. 12ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- FREITAS, H., e MOSCAROLA, J. **Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a06>>. Acesso em 16 jun. 2015.
- FREITAS, H.M.R. **Réplica 1 - Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a11v15n4.pdf>>. Acesso em 28 mai. 2015.
- FREITAS, H. **Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em sistemas de informação**. Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 4, Out-Dez. 2000, p.84-102. Disponível em

<http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/analise_de_dados_qualitativos_aplicacoes_e_tendencias_mundiais_em_sistemas_de_informacao.pdf>. Acesso em 28 mai. 2015.

FREZATTI, Fábio. **Gestão de Valor na Empresa – Uma abordagem inteligente do Valuation a partir da Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

GODOI, C. K; MELO, R. B; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, 35(2), 57-63, 1995. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2015.

HANDZIC, M.. **Integrated socio-technical knowledge management model: an empirical evaluation**", Journal of Knowledge Management, Vol. 15 Iss 2 pp. 198 – 211, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13673271111119655>>. Acesso em: 28 mai. 2015.

KAPLAN, R, S. e NORTON, D. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

IIA. INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Practice Guide: Coordinating Risk Management and Assurance. Março-2012**. Disponível em: <<http://www.globaliia.org/standards-guidance>> Acesso em outubro de 2012.

MOZATTO, R.A.; GRZYBOVSKI, D. **A análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em <www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>. Acesso em 13 jun. 2015.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2ª. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando Valor para o Acionista**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSSI, G. B; SERRALVO, F.A; JOÃO, B.N. **Análise de Conteúdo**. REMark – Revista Brasileira de Marketing, Edição Especial – Vol. 13, n. 4. Setembro 2014. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2015.

SANTOS, R. V. Controladoria: **Uma introdução ao sistema de gestão econômica – GECON**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. **Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide**. Journal of Management Studies, 43(8), 1821-1835, 2006. Disponível em <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00662.x/pdf>>. Acesso em 28 mai. 2015.

VERGARA, S.C. **Réplica 2 - Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a12v15n4>>. Acesso em 28 mai. 2015.

YIN, R.K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 3ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.