

ANÁLISE DE CONTEÚDO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PROPOSTA DE UM *FRAMEWORK* METODOLÓGICO

CONTENT ANALYSIS IN PROJECT MANAGEMENT: PROPOSAL OF A METHODOLOGICAL FRAMEWORK

Alessandro Prudêncio Lukosevicius, Universidade Federal Fluminense - UFF
Carlos Alberto Pereira Soares, Universidade Federal Fluminense - UFF
Marcirio Silveira Chaves, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

Resumo

A análise de conteúdo (AC) é uma abordagem popular entre os pesquisadores de diferentes áreas, mas incipiente no gerenciamento de projetos (GP). No entanto, o volume de uso não se traduz em qualidade de aplicação. O método recebe constantes críticas a respeito do rigor científico empregado, sobretudo quando conduzido por pesquisadores iniciantes. Este artigo propõe um *framework* metodológico para a AC e, a partir dele, investiga o uso desse método nas pesquisas em GP. Para cumprir tal objetivo, conjugou-se revisão sistemática interdisciplinar de literatura com AC, tendo por referência 23 artigos da base EBSCO nos últimos 20 anos (1996 – 2016). Os resultados mostraram que o *framework* proposto pode auxiliar os pesquisadores a aplicar melhor a AC, além de sugerir que o uso do método em termos de quantidade e qualidade nas pesquisas em GP deve ser ampliado. Além do *framework*, outra contribuição desta pesquisa é uma análise do uso da AC no GP nos últimos 20 anos.

Palavras-chave

Análise de Conteúdo; Gerenciamento de Projetos; Método de Pesquisa; *Framework* Metodológico; Pesquisa Descritiva

Abstract

Content analysis (CA) is a popular approach among researchers from different areas, but incipient in project management (PM). However, the volume of usage apparently does not translate into application quality. The method receives constant criticism about the scientific rigor adopted, especially when led by junior researchers. This article proposes a methodological framework for CA and investigate the use of CA in PM research. To

accomplish this goal, literature systematic review is conjugated with CA related to 23 articles from EBSCO base in the last 20 years (1996 – 2016). The findings showed that the proposed framework can help researchers better apply the CA and suggests that the use of the method in terms of quantity and quality in PM research should be expanded. In addition to the framework, another contribution of this research is an analysis of the use of CA in PM in the last 20 years.

Keywords

Content Analysis; Project Management; Research Method; Methodological Framework; Descriptive Research

1. Introdução

A análise de conteúdo (AC) integra-se a vários delineamentos de investigação científica qualitativa e/ou quantitativa (1;2;3;4). Essa flexibilidade pode explicar a popularidade do método dado o crescente número de publicações anuais (5;6). A AC é um método formado por um conjunto de técnicas de análise das comunicações que usa procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição e/ou predição do conteúdo das mensagens manifestas (explícitas) e latentes (ocultas) por meio de indicadores quantitativos e/ou qualitativos (1;7;8;9). Assim, a AC revela as camadas simbólicas das mensagens, ou seja, procura conhecer aquilo que está por trás do significado dos elementos analisados (7), revelando “mapas de conhecimento” enclausurados no conteúdo (10). A AC traça um meio caminho entre leitura singular verídica e "vale tudo" (10), entre objetivo e subjetivo (11), a respeito do comportamento humano (2) e seus significados.

Bardin (7) ressalta a importância do rigor na utilização da AC (6), pois ao seguir os passos propostos pelo método (9), o pesquisador amplia sua visão a respeito do simbolismo da mensagem (12). Todavia, o método recebe críticas por ser utilizado sem o rigor metodológico necessário (5;6;9), sendo muitas vezes aplicado como prática intuitiva e não sistematizada, principalmente, por pesquisadores iniciantes tanto na área de Administração (6) quanto em Educação (5), por exemplo.

Além disso, existe uma escassez de trabalhos que discutam a AC no campo do Gerenciamento de Projetos (GP) (13). Diante do exposto, surge a pergunta de pesquisa: de que forma a AC tem sido utilizada nos artigos de GP nos últimos 20 anos? Assim, este trabalho exploratório e descritivo visa propor um *framework* metodológico para a AC e, a partir dele, investigar o uso desse método nas pesquisas em GP. Para cumprir tal objetivo, conjugou-se revisão sistemática interdisciplinar de literatura com AC tendo por referência 23 artigos da base EBSCO nos últimos 20 anos (1996 – 2016). Os resultados mostraram que o *framework* proposto pode auxiliar os pesquisadores a melhor aplicar a AC, além de sugerir

que o uso do método em termos de quantidade e qualidade nas pesquisas em GP deve ser ampliado.

2. Referencial Teórico

Como os dados não falam por si, é necessário extrair deles o significado (1). Para isso deve-se converter materiais brutos em dados passíveis de tratamento científico (14). Portanto, a AC pode ser usada para descrever e descobrir associações e relações de causa e efeito entre fenômenos (3), bem como estudar motivações, atitudes, crenças, tendências, contexto e significados (7) impregnados nas mensagens. No entanto, visto que não há leitura isenta, ressalva-se que a AC é uma interpretação do pesquisador em relação aos dados (1). O foco da AC é a mensagem (15) e a partir dela o pesquisador pode inferir sobre qualquer um dos elementos da comunicação (7;16):

- a. **Quem fala:** investigar as características de quem emite a mensagem. Por exemplo, identificar o autor a partir do texto-fonte;
- b. **Para dizer o quê:** investigar as características da mensagem em si. Por exemplo, comparar temas, discursos, slogans e evolução dos textos de um autor;
- c. **A quem:** investigar as características do receptor. Por exemplo, determinar a quem se dirige uma mensagem;
- d. **Como:** investigar as características do meio de comunicação, isto é, estuda a forma e os elementos que contribuem para uma determinada impressão. Por exemplo, estudar a escolha das palavras e a estrutura da frase;
- e. **Com que finalidade:** investigar os objetivos explícitos e ocultos do emissor da mensagem;
- f. **Com que resultado:** investigar os efeitos de uma comunicação sobre o receptor. Assim, pode-se prever a reação do receptor diante da mensagem.

Vale destacar que a coleta, análise e interpretação de dados devem ser integradas na AC (7). Por isso, em termos cronológicos, os estágios da AC são: I. pré-análise, II. Exploração do material e III. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação (7). No primeiro estágio organiza-se o material a ser analisado. No segundo estágio, efetua-se a análise. E no terceiro estágio, busca-se as explicações para os fenômenos pesquisados.

2.1 Pré-análise

A pré-análise organiza o material com vistas a operacionalizar e sistematizar os elementos de pesquisa para posterior desenvolvimento, análise (7) e interpretação (17). A organização do material deve conter atividades precisas, porém flexíveis (18), assim como estabelecer

indicadores para a interpretação das informações coletadas (6). Vale ressaltar a diferença entre o universo demarcado para a pesquisa e o *corpus* para a análise. O universo de pesquisa é composto pelos materiais sobre os quais se pode efetuar a análise e o *corpus* da análise refere-se aos materiais que serão efetivamente submetidos aos procedimentos analíticos.

2.1.1 A leitura flutuante do material

A leitura flutuante (geral) é um primeiro contato com os materiais disponíveis para a coleta de dados e que serão submetidos à análise (18). Neste momento, o pesquisador começa a conhecer a estrutura da narrativa e ter as primeiras orientações e impressões das mensagens contidas nos conteúdos (19).

2.1.2 O *corpus* da análise de conteúdo

Uma comunidade se expressa pelos materiais (textos, filmes e sons) que cria (10). Assim, Bardin (7) afirma que os tipos de materiais a serem submetidos a análise são: I. os naturais, produzidos espontaneamente no dia a dia e sem a participação do pesquisador, por exemplo, livros, artigos e documentos em geral e II. os coletados para o estudo, por exemplo, entrevistas e respostas a questionários e formulários. A AC trabalha com ambos.

Via de regra, a AC lida com materiais textuais escritos, mas o método pode ser aplicado a imagens ou sons (10). Logo, a AC analisa mensagens advindas de comunicação verbal (oral e escrita) e não verbal. Por exemplo: cartas, cartazes, jornais, revistas, diários, livros, artigos, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, filmes, fotografias e vídeos (1), bem como à observação de gestos e expressões faciais (20).

Pelo apresentado acima, identificar o *corpus* da análise significa escolher os materiais que demarcam o que será analisado. Essa amostragem deve ser pautada por critérios (3). Por exemplo, Martens, Brones & Carvalho (21) definiram para uma pesquisa, em que os materiais eram formados por artigos, os critérios para a seleção da amostragem foram: I. tema GP; II. tema sustentabilidade; III. presença ou alguma proximidade com as palavras-chave: sustentabilidade e gerenciamento de projetos; e IV. o artigo usar a abordagem do tipo discussão conceitual ou aplicação a um estudo de caso.

Em relação a escolha dos materiais, a AC tem algumas vantagens: I. é um método não obstrutivo, ou seja, a amostragem muitas vezes incide sobre material que não foi produzido com o objetivo de investigação empírica, tais como: entrevistas de jornal e memorandos da empresa (3) e II. é um método que pode incidir sobre material não estruturado como vídeo e som (3). Machado (22) recomenda a saturação de dados como fator para delimitação da amostra, isto é, “a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição” (23, p.17).

A amostragem, também, deve seguir quatro regras básicas de seleção de materiais (6;7;18;19):

- a. **Exaustividade:** deve-se levantar todo o material suscetível de análise. Por exemplo, esgotar a totalidade do texto;
- b. **Representatividade:** a amostra selecionada deve ser um fiel reflexo dos materiais que integram o conjunto, ou seja, que represente de forma fidedigna o universo de pesquisa. Dependendo do tipo de AC e do volume do material a ser analisado, recomenda-se proceder a uma amostra representativa aleatória (24);
- c. **Homogeneidade:** os materiais incluídos na amostra devem obedecer aos mesmos critérios, evitando particularidades (singularidade fora dos critérios);
- d. **Pertinência:** os materiais selecionados devem proporcionar a informação adequada para cumprir os objetivos da pesquisa.

O respeito às regras de seleção de materiais melhora a eficiência da coleta de dados. Por conseguinte, a amostra se torna mais consistente, pois é ancorada em parâmetros de escolha.

2.1.3 O quadro teórico, o objetivo e as hipóteses/ proposições

Em primeiro lugar, deve-se realizar o levantamento do quadro teórico sobre o tema da pesquisa. Essa fundamentação teórica orientará a classificação em categorias, além da inferência e interpretação dos resultados (15). Em seguida, declara-se o objetivo informando aonde se pretende chegar com a pesquisa. Como o objetivo visa responder a questão de pesquisa, é comum os dois elementos compartilharem uma parte do texto. Em outras palavras, o objetivo é uma visão transformada da pergunta de pesquisa.

As hipóteses (pesquisa quantitativa) ou proposições (pesquisa qualitativa) são afirmações a respeito do fenômeno em estudo, no sentido de tentar explicá-lo, que podem ser comprovadas ou refutadas (7). Então, a partir da leitura flutuante pode-se definir as hipóteses ou proposições para o estudo (6), exceção feita ao tipo de pesquisa exploratória que visa conhecer o fenômeno sem concepções prévias (25). Ademais, a saída da AC são categorias (conceitos) que descrevem o fenômeno estudado e, usualmente, servem de referência para a elaboração de modelos, mapas e sistemas conceituais (26).

2.1.4 O tipo de grade para análise

É necessário que o pesquisador defina que tipo de abordagem usará para identificação das categorias e análise dos materiais, isto é, definir a grade. Nessa direção, Vergara (25) sugere a escolha de uma das três abordagens:

- a. **Grade aberta (*a posteriori* ou *indutiva*):** segue a lógica do particular para o geral, ou

seja, identifica-se as categorias a medida que o pesquisador vai explorando o material de análise. Recomendada para pesquisas exploratórias (25), quando não existem estudos prévios sobre determinado fenômeno ou quando os dados estão muito dispersos, dificultando a definição de categorias *a priori* (27);

- b. **Grade fechada (*a priori* ou dedutiva)**: segue a lógica do geral para o particular, ou seja, define-se as categorias com base em conhecimentos prévios advindos da fundamentação teórica e identifica-se no material selecionado os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas. Recomendada para pesquisas explicativas ou descritivas (25), quando se pretende testar uma teoria em diferentes situações ou para comparar categorias em períodos de tempo distintos (estudos longitudinais) (10; 27);
- c. **Grade mista**: conjuga as lógicas dedutiva e indutiva, ou seja, identifica-se as categorias *a priori*, porém pode-se incluir, excluir ou modificar categorias *a posteriori* a medida que a exploração do material ocorre.

2.1.5 O esquema de codificação

O esquema de codificação detalha as instruções de codificação que são especialmente importantes quando se envolve mais de um pesquisador. Portanto, a inclusão de um segmento de conteúdo em uma categoria pressupõe a detecção dos indicadores relativos a essa categoria nesse conteúdo (3), norteando a classificação (inclusão) dos conteúdos nas categorias para posterior interpretação (7).

A definição dos critérios deve considerar se a pesquisa incluirá apenas conteúdos manifestos (explícitos) na transcrição dos dados ou se considerará também conteúdos latentes (ocultos) (28). Os critérios de classificação, com os detalhes sobre o que e como codificar, são escritos no manual de codificação e este orientará o processo de codificação (29).

Para Bardin (7), no processo de escolha de categorias adotam-se os critérios:

- **sintáticos (lexical)**: indica como algo é dito ou escrito, isto é, mostra o sentido e significado das palavras. Por exemplo, a frequência e ordenação das palavras, o vocabulário, os tipos de palavras, as características gramaticais e estilísticas, tais como: verbos, adjetivos, advérbios, pronomes, antônimo, sinônimo;
- **semânticos (temático)**: indica o que é dito ou escrito. Por exemplo, os temas na forma de palavras, sentenças e unidades maiores de texto;
- **expressivos**: busca entender as variações na linguagem e na escrita. Por exemplo, os problemas de linguagem.

2.2 Exploração do material

Na exploração do material ocorre a análise do material organizado na pré-análise. Desse modo, o material que compõe a amostra (*corpus* da análise) é submetido a um estudo aprofundado e sistemático. Ademais, durante a exploração, o pesquisador deve se orientar constantemente pela questão de pesquisa e pelas hipóteses e proposições para não se perder em meio aos dados. Portanto, neste estágio ocorre as efetivas codificação, classificação e categorização do material (7).

2.2.1 As unidades de análise de conteúdo

Nesta etapa do uso da análise de conteúdo, o pesquisador se depara com os dados brutos que necessitam de tratamento para serem analisados (1). Logo, para serem tratados é preciso desagregar os conteúdos em seus elementos constitutivos, denominados unidades de análise. Moraes (1, p. 5) define unidade de AC como "um elemento unitário de conteúdo a ser submetido posteriormente a classificação". A decisão sobre o que será unidade de análise depende da natureza do problema e do conteúdo a ser analisado e as mesmas precisam ser escritas para serem compreendidas fora do contexto original em que se encontravam (1). A AC recomenda a definição de três tipos de unidades: unidades de registro, unidade de contexto e unidade de enumeração (3).

2.2.1.1 Unidade de registro

É a menor unidade de significação. É o segmento de conteúdo base para a codificação que levará à categorização e à contagem frequencial. Dessa forma, as unidades de registro servem para se analisar o conteúdo das mensagens e são comumente do tipo: palavra, frase, expressão, parágrafo, tema, personagem, acontecimento, item (livro, artigo, filme) (2; 25) e objeto (24). Os tipos de unidades de registro não são excludentes, podendo ser combinadas (15). Assim, permite-se analisar um material por diversos ângulos operacionalizando-se unidades de registro diferentes. As unidades de registro mais utilizadas são:

- **Palavra:** permite analisar tendências ou riqueza vocabular. Para esta última, pode-se dispor do coeficiente de variedade vocabular e coeficiente gramatical (19);
- **Tema:** permite recortar o conteúdo pelo sentido. Segundo Urung (1974, p. 26, *apud* (24)), "o tema pode ser evocado em uma única afirmação ou desenvolvido em uma passagem de texto inteira; ele pode aparecer sob forma de uma alusão em um detalhe (a escolha de uma palavra ou mesmo uma forma gramatical) ou estar presente, difuso, dentro de uma passagem". O tema é o tipo mais comum de unidade de registro (3), sendo amplamente utilizado em estudos de motivações, valores, opiniões, atitudes e crenças, assim como em respostas a perguntas abertas de questionários e transcrições de entrevistas e de grupos focais (19;24). Por exemplo, rastrear a presença do tema liberdade em respostas a uma

entrevista;

- **Personagem:** trata-se do sujeito principal de ação, seja humano ou animal. Neste caso, a codificação se faz em relação às características ou atributos do personagem (por exemplo, características biológicas, status, idade). Este tipo de análise é muito comum em análises de romances e filmes (19);
- **Item (documento):** neste caso, a unidade de registro é o documento completo (por exemplo, carta, artigo, filme, livro e jornal) (19).

Graneheim e Lundman (28) alertam que unidades de análise compostas por mais de uma sentença e com diferentes sentidos podem dificultar a compreensão das nuances do fenômeno. Por outro lado, unidades de análise muito restritivas, com poucas palavras, podem levar a uma fragmentação do fenômeno investigado. Assim, as unidades de registro e de contexto não devem ser nem muito pequenas, nem muito grandes. A escolha das unidades de registro e de contexto depende da natureza do problema (19).

2.2.1.2 Unidade de contexto

O contexto é importante para as análises científicas (12) e precisa ser reconstruído pelo pesquisador para entender a comunicação simbólica de um texto (1). Consequentemente, além do conteúdo explícito, deve-se considerar: o autor, o destinatário, as formas de codificação e a transmissão da mensagem (1).

Desse modo, a unidade de contexto mapeia o contexto que envolve a unidade de registro permitindo compreender melhor o significado (o objeto como ele é) e sentido dela (representação social do objeto) (3;9) para fim de interpretação (1). Portanto, uma unidade de contexto pode conter diversas unidades de registro (1). Por exemplo, se a palavra e o tema são unidades de registro, respectivamente, a frase e o parágrafo poderiam ser unidades de contexto.

2.2.1.3 Regra de enumeração

Quando a AC se estender para a quantificação (não é obrigatório), deve-se definir como as unidades de registro serão quantificadas em termos de espaço, frequência e intensidade. Assim, a unidade de registro é a unidade de significação e a regra de enumeração define como quantificá-la. No caso da frequência, assume-se que: I. a frequência com que uma unidade de registro aparece no conteúdo reflete a importância dessa unidade e II. as unidades de registro possuem o mesmo peso e assim podem ser comparadas entre si.

As unidades geométrica e aritmética são os tipos mais comuns de unidades de enumeração. As unidades geométricas quantificam o espaço e são mais comuns nas análises de imprensa, área em que a AC é tradicionalmente utilizada. Por exemplo, centímetro e altura de uma coluna de jornal. As unidades aritméticas (contagem) englobam a frequência e a intensidade.

As mais comuns, segundo Bardin (7), são: a) a presença ou ausência de determinado elemento; b) a frequência com base no número de ocorrências; c) a frequência ponderada (quando um elemento é mais importante do que outro); d) o grau de intensidade com que cada elemento aparece; e) a direção (favorável, desfavorável, neutra ou ambivalente); f) a ordem de aparição das unidades de registro; g) a co-ocorrência das unidades de registro, isto é, a presença simultânea de duas ou mais unidades de registro numa unidade de contexto. Para a co-ocorrência pode-se considerar a distribuição (dispersão ou concentração) dos elementos ou a relação (associação, equivalência ou oposição) dos elementos.

2.2.2 A codificação das informações

Para Holsti (16, p. 94), “a codificação é um processo pelo qual os dados brutos são sistematicamente transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo”. Para Bardin (7), uma unidade de registro significa uma unidade a se codificar. Portanto, codificar significa rastrear o conteúdo em busca de unidades de registro. Essa busca deve respeitar os critérios de classificação especificados, podendo as unidades de registro serem reagrupadas de novas maneiras (por exemplo, em unidades de contexto) até que se tenha uma adequada representação do conteúdo. Entretanto, antes de se codificar o conteúdo, recomenda-se que o manual de codificação seja aplicado em uma amostra de conteúdo, isto é, em um piloto (pré-teste) visando detectar problemas. Enfatiza-se que no processo de codificação perde-se parte da informação do material analisado (1), ou seja, não é possível reconstruir o material original a partir dos códigos (10).

2.2.3 O agrupamento das unidades de conteúdo em categorias

A categorização é um ponto crucial para a AC (15;16). Assim, as categorias são empregadas para se estabelecer agrupamentos de acordo com uma lógica de classificação. Na perspectiva da AC, as categorias são vistas como rubricas ou classes que agrupam determinados elementos que reúnem características ou conceitos comuns (1;2;3;7). Assim, a classificação ocorre por semelhança ou analogia segundo critérios previamente estabelecidos no processo (1).

A categorização é uma prática de redução do conteúdo em torno das suas partes mais significativas para permitir sua melhor apreensão e explicação (30). Em outras palavras, as categorias são um esforço de síntese da comunicação (1). Algum grau de abstração será requerido do pesquisador para a definição das mesmas. Ressalta-se que quanto maior o número de categorias, maior a precisão da classificação. Entretanto, um número grande de categorias pode dificultar a análise e indicar incapacidade para categorizar. Em geral, a AC exigirá um número reduzido de categorias (1) e as categorias devem cumprir requisitos como (1;7;14;15;30):

- **Validade:** a validade da categoria ocorre quando todos os aspectos significativos do conteúdo investigado, do objetivo e do problema de pesquisa estiverem representados nas

categorias. Quando as categorias são definidas *a priori*, a validade pode ser construída a partir de um fundamento teórico. No caso das categorias emergirem dos dados (*a posteriori*), a validação é construída gradativamente. Para aumentar a confiabilidade de uma pesquisa, Creswell (31) recomenda oito estratégias de validade: I. triangular diferentes fontes de informações (triangulação de dados), triangular mais de uma explicação (triangulação teórica), triangular mais de um pesquisador (triangulação de pesquisadores) e triangular mais de um método (triangulação metodológica); II. permitir verificação e comentários dos participantes sobre os resultados; III. comunicar detalhadamente os resultados, incluindo citações do conteúdo original; IV. esclarecer o viés que o pesquisador traz para o estudo; V. apresentar perspectivas negativas ou discrepantes sobre os temas; VI. passar um tempo prolongado em campo; VII. utilizar a revisão por pares do pesquisador e VIII. solicitar o exame da pesquisa por um investigador independente. No caso da triangulação de pesquisadores, a consistência da codificação entre eles pode ser verificada por: percentual simples, pi de Scott, kapper de Cohen ou alpha de Krippendorff (32). O cálculo do percentual simples se dá pela fórmula: $PA = A / (n \times 100)$ sendo que: PA é o percentual de concordância, A é o número de concordâncias e n é número de segmentos codificados (29). Apesar de não haver consenso, alguns autores entendem ser consistente um PA superior a 80% (32);

- **Exaustividade:** as categorias devem permitir a inclusão de todas as unidades de análise, isto é, enquadrar todo o conteúdo sem omissão de nenhuma parte;
- **Homogeneidade:** todas as categorias devem respeitar somente um critério de classificação;
- **Exclusividade mútua:** um conteúdo deve ser classificado em apenas uma categoria;
- **Objetividade:** os critérios de classificação devem ser consistentes a ponto de codificadores diferentes chegarem aos mesmos resultados. Assim, a classificação não será afetada pela subjetividade dos codificadores;
- **Pertinência:** as categorias devem ser adequadas ao objetivo da pesquisa;
- **Produtividade:** o sistema de categorias deve ser fértil para a geração de novas hipóteses ou proposições, e o aprofundamento de teorias.

Se existirem diferentes níveis de análise, eles devem ser separados em diferentes categorias. Portanto, pode haver vários níveis de categorização, sendo as categorias resultantes de um processo de sistematização progressivo. Caso uma unidade de registro não se encaixar em nenhuma categoria, pode-se acrescentar uma categoria genérica (por exemplo, "outro" ou "não se aplica") para garantir que todas as unidades serão categorizadas (10).

No entanto, é comum organizar progressivamente as categorias em três níveis seguindo

uma escala crescente de amplitude: as mais numerosas e menos amplas são denominadas categorias iniciais e as categorias menos numerosas e mais amplas são denominadas intermediárias e finais (1).

2.2.4 A descrição das categorias

Descrever as categorias consiste na apresentação dos resultados do trabalho de categorização. Se a abordagem for quantitativa, envolverá a apresentação de tabelas e quadros, assim como frequências e percentuais a respeito das categorias (1). Se a abordagem for qualitativa, para cada categoria deve-se apresentar uma síntese com base nas unidades de registro (1). A definição de cada categoria pode obedecer a conceitos definidos no referencial teórico ou ser fundamentada nas citações diretas dos documentos (18).

2.3 Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

As finalidades da análise são: estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar as hipóteses ou proposições da pesquisa, responder a pergunta formulada, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado (2). Este é o momento da intuição, reflexão e crítica (7) em que o pesquisador deve promover a associação entre a base teórica e as ideias identificadas no conteúdo (20). Assim, o pesquisador confronta os resultados com a teoria que deu suporte a investigação, tendo como norte o problema de pesquisa (25). A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que dará sentido à interpretação (7; 18).

Para evitar o distanciamento entre teoria e prática na pesquisa, Minayo (2) alerta para três obstáculos a uma análise eficiente: I. achar que a realidade dos dados se apresentará de forma nítida logo de início; II. envolver-se tanto com os métodos e as técnicas a ponto de esquecer os significados presentes nos dados e III. ter dificuldade em conjugar as conclusões advindas dos dados concretos com conhecimentos mais amplos ou mais abstratos.

A compreensão das finalidades da análise e o conhecimento dos obstáculos subjacentes ao distanciamento entre teoria e prática na pesquisa potencializam o tratamento, a inferência e a interpretação dos resultados na pesquisa qualitativa. O objetivo da pesquisa qualitativa é captar um saber que está por trás dos materiais pesquisados (30), ou seja, desvendar o conteúdo manifesto e o conteúdo latente (7). No entanto, na AC não é obrigatório abordar os dois tipos de conteúdo, podendo o pesquisador se deter apenas no conteúdo manifesto.

2.3.1 O tratamento dos resultados

O tratamento dos resultados consiste em preparar e apresentar os dados para a inferência e interpretação. Na abordagem quantitativa, os dados podem ser tratados por meio de técnicas estatísticas simples como análise de frequências ou por intermédio de outras mais complexas

como análise fatorial e análise de variância (7;33); na abordagem qualitativa, por exemplo, realiza-se a justaposição das categorias (6).

Nesse momento salienta-se que: I. com o apoio de computador pode se processar grandes quantidades de material, porém a interpretação cabe sempre ao pesquisador (25) e II. em certas situações, os dados não são suficientes para estabelecer as conclusões e, em decorrência disso, deve-se retornar à fase de coleta de dados para suplementar as informações faltantes (2). Desta forma, a análise se processará de maneira cíclica e não linear (1).

2.3.2 A inferência e interpretação dos resultados

A inferência e interpretação buscam o entendimento mais aprofundado do conteúdo das mensagens apoiando-se em procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos (25). Por conseguinte, a inferência conecta a descrição da mensagem (descrição das características) com a interpretação da mensagem (significação das características) (15). Logo, a inferência é a expansão das conclusões de um grupo menor para a população mais ampla e a interpretação é a busca por compreensão mais profunda, ambas balizando-se na fundamentação teórica e nos dados (1). Afinal, o objetivo da AC é produzir inferências sobre os elementos do processo de comunicação: emissor, receptor, meio, codificação e decodificação (15).

A AC presta-se tanto aos fins exploratórios (descoberta) quanto aos de verificação e confirmação de hipóteses e proposições pré-estabelecidas (25). Por consequência, a AC faz a ponte entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais (10). Para Camara (18, p. 182), “o esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira”.

Observa-se que o *corpus* da análise oferece diferentes leituras, dependendo dos vieses que ele contém (10). Desta forma, para sua execução, a inferência e a interpretação dos dados podem se guiar pela grade escolhida no estágio de pré-análise.

2.4 As limitações da análise de conteúdo

Os métodos de pesquisa possuem limitações inerentes e nenhum é capaz de abarcar todos os elementos que cercam os fenômenos estudados. As limitações da AC incluem: I. No caso da pesquisa qualitativa: a necessidade de extrapolar o que está além do conteúdo exige grande experiência e domínio do método de AC, além de capacidade interpretativa por parte do pesquisador (por exemplo, habilidade em conduzir as entrevistas e analisá-las). Portanto, o pesquisador deve extrair o significado dos conteúdos procurando reduzir o nível de subjetividade (24;30). Ademais, Thompson (12) alerta para o mito do receptor passivo e que a não neutralidade do pesquisador pode afetar a AC. Todavia, vale destacar que esse é um potencial problema inerente as abordagens qualitativas em geral e II. no caso da pesquisa quantitativa: a frequência

de um conteúdo não necessariamente determina a importância do conteúdo, ou seja, um elemento mais frequente pode não ser o mais importante e vice-versa (24). Por exemplo, um elemento relevante pode ter sido pouco verbalizado por repressão do entrevistado (34), ofuscando sua importância.

3. Metodologia

Este artigo propõe um *framework* metodológico para a AC e, a partir dele, investiga o uso desse método nas pesquisas em GP. Assim, optou-se por uma abordagem descritiva. Essa escolha se justifica, pois deseja-se descrever as características da AC (35) no campo do GP em busca dos conteúdos manifestos e latentes (7;30). A pesquisa foi estruturada em dois estágios: I. desenvolvimento do *framework* metodológico para AC e II. aplicação da AC nos artigos de GP que utilizem AC.

No estágio I, para desenvolver o *framework* metodológico, inicialmente, explorou-se a literatura científica sobre AC tendo como base material já publicado na base EBSCO incluindo todos os serviços de dados dela. Essa base foi escolhida por ser uma das principais bases com periódicos que publicam artigos sobre gerenciamento de projetos. No estágio II, desenvolveu-se um manual de codificação com base no *framework* metodológico do estágio I. Em seguida, aplicou-se o manual no *corpus* de análise deste estudo para se conhecer a aplicação da AC no GP. Os critérios para a escolha do *corpus* de análise foram: I. artigos da base EBSCO nos últimos 20 anos (1996 – 2016), II. descritores “*project management*” e “*content analysis*” e III. textos completos de revistas acadêmicas (analisadas por especialistas). Após a aplicação dos critérios obteve-se 23 artigos que os respeitava, bem como aos quatro princípios básicos de validade: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência (6;7;18;19). O Anexo A apresenta as referências dos 23 artigos analisados.

A grade escolhida para a análise foi do tipo fechada, isto é, uma grade dedutiva com categorias definidas *a priori* com base em fundamentação teórica. Essa grade é recomendada para pesquisas descritivas (25) como é caso deste trabalho. Assim, foram definidas as categorias iniciais, intermediárias e finais em ordem crescente de amplitude:

- **Iniciais:** I. tipo de material, II. critério(s) para seleção do corpus da análise, III. menção aos princípios básicos de validade para a amostragem, IV. quadro teórico, V. hipóteses e proposições, VI. elemento de comunicação em foco (emissor, receptor, mensagem, meio, codificação ou decodificação), VII. tipo de grade para análise, VIII. tipo de pesquisa, IX. tipo de critério de classificação, X. unidade de registro, XI. unidade de contexto, XII. unidade de enumeração, XIII. quantidade de níveis de categoria, XIV. quantidade de categorias finais, XV. requisitos do sistema de categorias informado, XVI. descrição das categorias, XVII. tipo de tratamento dos dados, XVIII. menção à técnica para tratamento dos dados, XIX. inferência e interpretação a partir das categorias e XX. limitações do método AC;

- **Intermediárias:** I. amostragem, II. quadro teórico e hipóteses/ proposições, III. delineamento de pesquisa, IV. codificação, V. categorização, VI. tratamento dos dados, VII. inferência e interpretação e VIII. limitações;
- **Finais:** I. pré-análise, II. exploração do material e III. tratamento dos resultados, inferência e interpretação e limitações.

O critério de classificação foi baseado em itens do tipo artigos (documentos completos), porém a unidade de registro é do tipo tema, a unidade de contexto é o parágrafo e unidade de enumeração é aritmética e baseada na frequência das categorias. Desse modo, entende-se que o sistema de categorias respeitou os requisitos: validade, exaustividade, homogeneidade, exclusividade, objetividade e pertinência. (1;7).

Por fim, as categorias foram descritas tendo por referência as unidades de registro (1) e os resultados analisados pela justaposição das categorias (6) com vias a responder a questão de pesquisa.

4. Análise dos Resultados

Este artigo descritivo propõe um *framework* metodológico para a AC e, a partir dele, investiga o uso desse método nas pesquisas em GP. Assim, o conhecimento da forma como a AC é utilizada no campo do GP possibilitará aos pesquisadores implementar melhorias que contribuirão com o rigor científico na aplicação do método. Nessa direção, a Tabela 1 apresenta um *framework* metodológico para a AC inspirado em revisão sistemática de literatura e organizado em três estágios e 11 atividades.

O *framework* proposto pode servir como guia para os pesquisadores que queiram aplicar o método AC em seus estudos. Em relação aos estágios, optou-se por manter a quantidade e nomenclatura consagrada por Bardin (7). Cada estágio se organiza em atividades que visam transformar em ações as recomendações presentes na literatura científica sobre AC mostradas anteriormente neste artigo.

Assim, um manual de codificação, criado a partir do *framework* da Tabela 1, é composto por 20 categorias iniciais conforme Tabela 2, oito categorias secundárias e três categorias finais. As categorias iniciais detalham as categorias secundárias que, por sua vez, detalham as categorias finais. O manual de codificação foi aplicado no *corpus* da análise deste estudo, isto é, nos 23 artigos selecionados na base EBSCO da área de GP coletados nos últimos 20 anos (1996 – 2016) e que empregaram a AC como método de análise. A coluna resultados quantifica o número de artigos em cada categoria.

Tabela 1 – Framework metodológico para análise de conteúdo

Estágios	Atividades
Pré-análise	<ul style="list-style-type: none"> • Ler em geral o material (leitura flutuante) • Selecionar as amostras (<i>corpus</i> da análise) • Elaborar o quadro teórico, o objetivo e as hipóteses/proposições • Definir o tipo de grade para análise • Elaborar o esquema de codificação
Exploração do material	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as unidades de análise de conteúdo • Codificar as informações • Agrupar as unidades de análise de conteúdo em categorias • Descrever as categorias
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar os resultados • Inferir e/ou interpretar os resultados

Fonte: Próprios autores

Tabela 2 – Manual de codificação para a análise de conteúdo em gerenciamento de projetos

Categorias Finais	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais	Resultados
1. Pré-análise	1.1 Amostragem	1.1.1 Tipo de material	Naturais: 13 (56,5%); Estudos: 4 (17,5%); Ambos: 6 (26%)
		1.1.2 Critério (s) para seleção do <i>corpus</i> da análise	Sim: 19 (82,6%); Não: 4 (17,4%)
		1.1.3 Menção aos princípios básicos de validade para a amostragem	Não: 23 (100%)
	1.2 Quadro teórico e hipóteses/proposições	1.2.1 Quadro teórico	Sim: 15 (65,2%); Não: 8 (34,8%)
		1.2.2 Hipóteses/ proposições	Sim: 1 (4,4%); Não: 22 (95,6%)
	1.3 Delineamento de pesquisa	1.3.1 Elemento de comunicação em foco	Mensagem: 23 (100%)
		1.3.2 Tipo de grade para análise	A priori: 16 (69,5%); A posteriori: 7 (30,5%)
		1.3.3 Tipo de pesquisa	Quantitativa: 10 (43,4%); Qualitativa: 8 (34,7%); Ambas: 5 (21,9%)
		1.3.4 Tipo de critério de classificação	Semântico: 23 (100%)
	2. Exploração do material	2.1 Codificação	2.1.1 Unidade de registro
2.1.2 Unidade de contexto			Não informado: 23 (100%)
2.1.3 Unidade de enumeração			Frequência: 17 (74%), Não definida: 6 (26%)
2.2 Categorização		2.2.1 Quantidade de níveis de categoria	Uma: 19 (82,6%) Duas: 3 (13%) Três: 1 (14,4%)

Categorias Finais	Categorias Intermediárias	Categorias Iniciais	Resultados
		2.2.2 Quantidade de categorias finais	Mínimo: 2; Máximo: 29 Média aprox.: 7
		2.2.3 Requisitos do sistema de categorias informado	Não: 23 (100%)
		2.2.4 Descrição das categorias	Sim: 4 (17,4%); Não: 19 (82,6%)
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação, e limitações	3.1 Tratamento dos dados	3.1.1 Tipo de tratamento dos dados	Manifesto: 11 (47,8%); Latente: 10 (43,4%); Não informado: 2 (8,8%)
		3.1.2 Menção à técnica para tratamento dos dados	Sim: 4 (17,4%); Não: 19 (82,6%)
	3.2 Inferência e interpretação	3.2.1 Inferência e interpretação a partir das categorias	Sim: 12 (52,1%); Não: 11 (47,9%)
	3.3 Limitações	3.3.1 Limitações do método análise de conteúdo	Sim: 2 (8,7%); Não: 21 (91,3%)

Fonte: próprios autores

Inicialmente, nota-se que predominou (56,5%) nos artigos o tipo de material natural (produzidos espontaneamente e não para fim de pesquisa). Esse resultado ressalta a flexibilidade da AC, no sentido de poder ser aplicada a praticamente qualquer tipo de material (23), incluindo aqueles coletados na área de GP. Houve, também, nos artigos a prevalência da informação dos critérios para a seleção do corpus da análise, conforme recomendado pela literatura científica (3). No entanto, nenhum artigo mencionou os princípios básicos de validade para a amostra. Desta forma, não foi possível identificar se os autores respeitaram os princípios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência na escolha do corpus da análise.

Em cerca de dois terços dos artigos os autores se preocuparam em estabelecer um quadro teórico como referência para a AC. Assim, constata-se que a maioria dos estudos se preocuparam em estabelecer uma fundamentação teórica base para a definição ou inferência a partir das categorias, conforme recomendado por Franco (15). Porém, na quase totalidade dos artigos não se definiu hipóteses ou proposições para guiar a investigação. A estipulação de hipóteses ou proposições não é obrigatória, pois depende do delineamento de pesquisa

adotado. Todavia, as hipóteses e proposições auxiliam o pesquisador a se orientar em meio aos dados.

Em todos os artigos investigados o foco de estudo do conteúdo foi a mensagem, não sendo encontrados os demais elementos da comunicação: o emissor, o receptor, o meio, a codificação e a decodificação. Os artigos do tipo de grade *a priori* predominaram com quase 70% em relação a grade *a posteriori* com aproximadamente 30%. Isso indica a prevalência da grade fechada, baseada em raciocínio dedutivo em que as categorias são definidas antecipadamente. Pode-se também perceber o equilíbrio das abordagens qualitativa e quantitativa com leve tendência para a abordagem quantitativa. Esse resultado é coerente com a ocorrência da unidade de quantificação aritmética do tipo frequência encontrada em 74% dos artigos pesquisados.

Em todos os artigos encontrou-se o tipo de critério de classificação semântico, não havendo ocorrências dos tipos sintático ou expressivo, assim como em todos os casos, a unidade de registro usada foi do tipo tema. Não foram encontradas unidades do tipo palavra, item, personagem, frase, expressão ou acontecimento. Todavia, em nenhum artigo consta referências as unidades de contexto. Esses resultados não são exclusividade dos estudos em GP, pois existe uma predileção dos pesquisadores por analisar os conteúdos com foco nos temas (3), assim como não é comum mencionar explicitamente a unidade de contexto nos estudos.

Em relação à unidade de enumeração, 74% dos artigos utilizaram a unidade aritmética frequencial, não havendo referências à unidade geométrica. Esse achado é coerente com a predominância da abordagem quantitativa, informada anteriormente.

Em relação a quantidade de categorias finais, apenas um artigo apresentou 29 categorias, destoante dos demais que ficaram entre 3 e 12 categorias, sendo a média aproximada de 7 categorias. Ademais, a maioria dos artigos (82,6%) emprega apenas um nível de categoria. No entanto, nenhum dos artigos fez menção aos requisitos do sistema de categorias e, em aproximadamente 83% dos artigos, as categorias não foram descritas. A não descrição das categorias dificulta a inferência e interpretação por parte do pesquisador e o entendimento do processo de categorização por parte do leitor. Consequentemente, a replicação dessas pesquisas fica limitada. No entanto, os artigos apresentaram o cuidado de ter um número limitado de categorias, o que facilita a interpretação (1). Por outro lado, o uso de apenas um nível de categoria (categorias finais) mostra a prevalência nas pesquisas de GP pela abordagem direta e objetiva em apenas um nível de análise.

Houve um equilíbrio na definição do tipo de tratamento dos dados empregado, sendo uma pequena predominância do tipo manifesto com aproximadamente 48% dos artigos em relação 43% dos artigos do tipo latente. Como houve predominância da abordagem

quantitativa da AC, mostrada anteriormente, é coerente que o tipo manifesto predomine no *corpus* estudado.

O método para tratamento dos dados foi mencionado em aproximadamente 83% dos artigos e as categorias serviram como referência para inferência e interpretação em 52% dos artigos, aproximadamente. Esses resultados são coerentes com os resultados informados anteriormente em que a maioria dos estudos definiram um quadro teórico, pois este será utilizado principalmente no momento da inferência e interpretação.

Em cerca de 93% dos artigos não foram informadas as limitações do método AC, contrariando o recomendado pelos autores de metodologia de pesquisa em geral e de AC em particular.

Os resultados sugerem que os artigos de GP:

1. tendem na pré-análise a uma amostragem formada por materiais naturais e selecionados de forma criteriosa, com quadro teórico definido e foco na mensagem como elemento de comunicação em estudo com análise *a priori* de forma quantitativa ou qualitativa com classificação semântica;
2. tendem na exploração do material a ter uma codificação temática e frequencial, entre 2 e 12 categorias extraídas de um nível de análise e;
3. tendem no tratamento dos resultados a equilibrar os tipos de tratamentos manifesto e latente; tendem a algumas vezes realizar a inferência e interpretação a partir das categorias e outras não, e tendem as limitações do método a serem geralmente não informadas.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa exploratória e descritiva propôs um *framework* metodológico para a AC e, a partir dele, investigou o uso desse método nas pesquisas em GP. O delineamento de pesquisa empregou pesquisa bibliográfica para a criação do *framework* e o método AC (tendo como referência o *framework*) na base EBSCO para análise do uso da AC no campo do GP. Os resultados mostraram que o *framework* proposto pode auxiliar os pesquisadores a melhor aplicar a AC. Além disso, o uso do método AC nas pesquisas em GP deve ser ampliado devido à profundidade do conhecimento que pode ser gerado com a aplicação deste método.

A AC é utilizada por praticantes e acadêmicos, por isso, inspira implicações práticas e teóricas. Em termos práticos, o *framework* serve como um guia flexível para a realização de pesquisas no setor privado que pode aumentar a confiabilidade do processo decisório de executivos. Em termos teóricos, a principal contribuição desta pesquisa é uma primeira

observação sobre o uso de AC no GP nos últimos 20 anos, o que reflete sua originalidade. O *framework* gerado pode estimular os pesquisadores em geral, sobretudo em GP, a utilizarem a AC para contribuir com o desenvolvimento de seus campos de pesquisa. Ademais, este estudo fornece uma visão geral do uso da AC no campo do GP.

Como limitações desta pesquisa, menciona-se que a revisão de literatura pode não ter sido exaustiva, ficando ainda artigos a serem analisados em razão das revistas estarem fora do portal de periódicos da CAPES. Adicionalmente, a natureza qualitativa da pesquisa traz consigo um grau de subjetividade nas decisões tomadas, como por exemplo na definição das atividades dentro de cada estágio do *framework* proposto.

Estudos futuros incluem uma caracterização do uso da AC em outras áreas de pesquisa, diferentes do GP e a corroboração do *framework* proposto em materiais produzidos para fim de pesquisa como transcrições de entrevistas e respostas a questionários.

6. Referências

- (1) Moraes, R., “Análise de conteúdo”, *Revista Educação*, 22(37), 1999, 7-32.
- (2) Minayo, M.C.S. (Org.), “Pesquisa social: teoria, método e criatividade”, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- (3) Vala, J., “A Análise de Conteúdo”, In: A.S. Silva; J. M. Pinto (Orgs.). *Metodologia das Ciências Sociais* (12a ed). Porto: Edições Afrontamento, 2003, 101-128.
- (4) Harwood, T. G. and Garry, T., “An overview of content analysis”, *The Marketing Review*, 3, 2003, pp. 479-498.
- (5) Oliveira, D., “Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização”, *Revista de enfermagem da UERJ*, 16(4), 2008, pp. 569-576.
- (6) Silva, A. H. and Fossa, M. I. T., “Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos”, IV Encontro de Ensino e Pesquisa de Administração e Contabilidade (ENEPQ), Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2013.
- (7) Bardin, L., “Análise de Conteúdo”, Lisboa: Edições 70, 1977.
- (8) Chizzotti, A., “Pesquisa em ciências humanas e sociais”, (8a ed). São Paulo: Cortez, 2006.
- (9) Mozzato, A. R. and Grzybovski, D., “Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios”, *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 15(4), 2011, pp. 731-747.

- (10) Bauer, M. W., “Análise de conteúdo clássica: uma revisão”, In: M. W. Bauer & G. Gaskell. (Eds.), *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. (2ª ed, Capítulo 8, pp. 189-217). Petrópolis: Vozes, 2002.
- (11) Castro, T. G., Abs, D. and Sarriera, J. S., “Análise de conteúdo em pesquisas de psicologia”, *Psicologia: ciência e profissão*, 31(4), 2011, pp. 814-825.
- (12) Thompson, J. B., “Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa” (Trad. Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da PUCRS, 2ª ed). Rio de Janeiro: Vozes, 1995.
- (13) Ahsan, K., Ho, M. and Khan, S., “Recruiting project managers: a comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisements”, *Project Management Journal*, 44(5), 2013, pp. 36-54.
- (14) Freitas, H., Cunha, M.V.M Jr. and Moscarola, J., “Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo”, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo. (RAUSP)*, 32(3), 1997, pp.97-109.
- (15) Franco, M. L. P. B., “Análise de conteúdo”, (2a ed). Brasília: Liber livro editora, 2005.
- (16) Holsti, O., “Content analysis for social sciences and humanities”. Boston: Addison Wesley, 1969.
- (17) Silva, J. R. S., Assis, S. M. B., “Grupo focal e análise de conteúdo como estratégia metodológica clínica-qualitativa em pesquisas nos distúrbios do desenvolvimento”, *Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento*, 10(1), 2010, pp.146-152.
- (18) Camara, R. H., “Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas as organizações”, *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 2013, pp.179-191.
- (19) Richardson, R. J., “Pesquisa social: métodos e técnicas” (3a. ed). São Paulo: Atlas, 1999.
- (20) Freire, W., “Metodologias em representações sociais aplicadas ao estudo de programas de jornal na educação”, *Conhecimento & Diversidade*, 3, 2010, pp.51–64.
- (21) Martens, M. L., Brones, F. and Carvalho, M. M., “Lacunas e tendências na literatura de sustentabilidade no gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática mesclando bibliometria e análise de conteúdo”, *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 4(1), 2013, pp.165-195.

- (22) Machado, M.N.M., “Entrevistas de pesquisa não-estruturadas e semi-estruturadas”, In: Administração, metodologia, organizações, estratégia (2ª ed). Curitiba: Juruá Editora, 2007.
- (23) Fontanella, B. J. B., Ricas, J. and Turato, E. R., “Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas”, *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 2008, pp.17-27.
- (24) Oliveira, E., Ens, R., Andrade, D. and Mussis, C. R., “Análise de conteúdo e pesquisa na área de educação”, *Revista Diálogo Educacional*, 4(9), 2003, pp.11-27.
- (25) Vergara, S. C., “Métodos de pesquisa em administração”, (5ª ed). São Paulo: Atlas, 2012.
- (26) Elo, S. and Kyngas, H., “The qualitative content analysis process”, *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 2008, pp.107–115.
- (27) Polit, D. F. and Beck, C. T., “Nursing research: Principles and methods”, Philadelphia, PA: Lippincott, Williams & Wilkins, 2004.
- (28) Graneheim, U. H. and Lundman, B., “Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness”, *Nurse Education Today*, 24, 2004, pp.105-112.
- (29) Rose, R., Spinks, N. and Canhoto, A. I., “Management research: applying the principles”, New York: Routledge, 2015.
- (30) Cavalcante, R. B., Calixto, P. and Pinheiro, M.M.K., “Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método”, *Informação & Sociedade: Estudos*, 24(1), 2014, pp.13-18.
- (31) Creswell, J. W., “Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto” (3ª ed.), Trad. L. de O. Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- (32) Neundorf, K. A., “The content analysis guidebook”, Thousands Oaks: Sage, 2002.
- (33) Roesch, S. M. A., “Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos”, São Paulo: Atlas, 1999.
- (34) Ghiglione, R., Beauvois, J. L., Chabrot, C. and Trognon, A., “Manuel D’analyse de Contenu”, Paris: Armand Colin, 1980.
- (35) Gil, A. C., “Como elaborar projetos de pesquisa”, (5ª ed). São Paulo: Atlas, 2010.

Anexo A

Seguem-se os artigos que formam o *corpus* de análise deste artigo:

Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36–54. doi: 10.1002/pmj.21366

Bogus, S. M., Migliaccio, G. C., & Jin, R. (2013). Study of the Relationship between Procurement Duration and Project Performance in Design-Build Projects: Comparison between Water/Wastewater and Transportation Sectors. *Journal of Management in Engineering*, 29(4), 382–391. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000165

Campos, E. B. D., Bezerra, K., Bonatti, C. L., & Abbad, G. S. (2013). Brazilian Junior Entrepreneurs' Competencies. *Business Management Dynamics*, 3(9), 16–30.

Cameron, R., Sankaran, S., & Scales, J. (2015). Mixed Methods Use in Project Management Research. *Project Management Journal*, 46(2), 90–104. doi: 10.1002/pmj.21484

Gransberg, D. D., Asce, M., & Windel, E. (2008). Communicating Design Quality Requirements for Public Sector Design/Build Projects. *Journal of Management in Engineering*, 24(2), 105–110. doi: 10.1061/ASCE0742-597X200824:2105

Gransberg, D. D., Masce, M., & Barton, R. F. (2007). Analysis of Federal Design-Build Request for Proposal Evaluation Criteria. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 105–111. doi: 10.1061/ASCE 0742-597X200723:2105. [L]
[SEP]

Henrie, M., & Souza-Poza, A. (2005). Project management: a cultural literary review. *Project Management Journal*, 36(1), 5–14.

He, Q., Luo, L., Hu, Y., Chan, & A. P. C. (2015). Measuring the complexity of mega construction projects in China—A fuzzy analytic network process analysis. *International Journal of Project Management*, 33(3), 549–563. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.07.009

Hu, Y., Chan, A. P. C., Le, Y., Jiang, W.-P., Xie, L.-L., & Hon, C. H. K. (2012). Improving Megasite Management Performance through Incentives: Lessons Learned from the Shanghai Expo Construction. *Journal of Management in Engineering*, 28(3), 330–337. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000102

Ke, Y., Shouqing, W., Chan, A. P. C., & Cheung, E. (2009). Research Trend of Public-Private Partnership in Construction Journals. *Journal of Construction Engineering and Management*,

135(10), 1076-1086. doi: 10.1061/ASCE 0733-9364 2009135:101076

Koch, C. (2012). Contested overruns and performance of offshore wind power plants. *Construction Management and Economics*, 30(8), 609–622. doi: 10.1080/01446193.2012.687830

Lavoie-Tremblay, M., Richer, M. C., Marchionni, C., C. G., Biron, A. D., & Aubry, M. (2012). Implementation of Evidence-Based Practices in the Context of a Redevelopment Project in a Canadian Healthcare Organization. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(4), 418– 427. doi: 10.1111/j.1547-5069.2012.01480.x

Mengel, T., Cowan-Sahadath, K., & Follert, F. (2009). The value of project management to organizations in Canada and Germany, or do values add value? Five case studies. *Project Management Journal*, 40(1), 28–41. doi: 10.1002/pmj.20097

Morais, N. M. D., Forte, S. H. A. C., Oliveira, O. V. D., & Sobreira, M. D. C. (2015). Proposição de método para avaliar a maturidade do processo de cenários nas organizações. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 214–244. doi: 10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p214-244

Puerto, C. L., Gransberg, D. D., Asce, M., Shane, J. S., & Masce, A. M. (2008). Comparative Analysis of Owner Goals for Design/Build Projects. *Journal of Management in Engineering*, 24 (1), 32–39. doi: 10.1061/ASCE0742-597X200824:132

Qiang, M., Wen, Q., Jiang, H., & Yuan, S. (2015). Factors governing construction project delivery selection: A content analysis. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1780–1794. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.07.001 [L]
[SEP]

Rivard, S., & Dupré, R. (2009). Information systems project management in PMJ: A brief history. *Project Management Journal*, 40(4), 20–30. doi: 10.1002/pmj.20143

Suhonen, M., & Paasivaara, L. (2011). Nurse managers' challenges in project management. *Journal of Nursing Management*, 19(8), 1028–1036. doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01324.x

Sun, W. A., Mollaoglu, S., Miller, V., & Manata, B. (2015). Communication Behaviors to Implement Innovations: How Do AEC Teams Communicate in IPD Projects? *Project Management Journal*, 46(1), 84–96. doi: 10.1002/pmj.21478

Xia, B., Chan, A., Molenaar, K., & Skitmore, M. (2012). Determining the Appropriate Proportion of Owner-Provided Design in Design-Build Contracts: Content Analysis Approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(9), 1017–1022. doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-

7862.0000522

Xia, B., Skitmore, M., & Zuo, J. (2012). Evaluation of Design-Builder Qualifications through the Analysis of Requests for Qualifications. *Journal of Management in Engineering*, 28(3), 348–351. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000095

Yang, J. B., Chu, M. Y., & Huang, K. M. (2013). An Empirical Study of Schedule Delay Causes Based on Taiwan's Litigation Cases. *Project Management Journal*, 44(3), 21–31. doi: 10.1002/pmj.21337

Yu, A. T. W., Shen, Q., Kelly, J., & Hunter, K. (2006). Investigation of Critical Success Factors in Construction Project Briefing by Way of Content Analysis. *Journal of Construction and Management*, 1178-1186. doi: 1–10.1061/ASCE0733-93642006132:111178

7. Contacto

Alessandro Prudêncio Lukosevicius
Universidade Federal Fluminense – UFF - RJ
Rua Passo da Pátria, 156 – 3o andar
CEP: 22320-000 – Niterói – RJ
E-mail: alessanpl@gmail.com

Carlos Alberto Pereira Soares
Universidade Federal Fluminense – UFF - RJ
Rua Passo da Pátria, 156 – 3o andar
CEP: 22320-000 – Niterói – RJ
E-mail: carlossoares.uff@gmail.com

Marcirio Silveira Chaves
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 50 – Sala 1101.01
CEP: 90619-900 - Porto Alegre – RS – Brasil
E-mail: mschaves@gmail.com
URL: <http://mchaves.wikidot.com>