

## 3 Metodologia

### 3.1. Introdução

Apesar da disseminação no mundo acadêmico e profissional da necessidade de uma abordagem *multistakeholder* pelas corporações, é reduzido o referencial teórico a associá-la à temática da racionalidade. Não se explora explicitamente a relação entre os diferentes propósitos a defender este foco mais abrangente com a existência de valores, racionalidades, e ideologias díspares.

Buscaram-se na Teoria dos *Stakeholders* proposições alternativas àquela tradicional, na qual os donos do capital figuram como únicos beneficiários da atuação organizacional, situando as demais partes interessadas como meios à obtenção de fins particulares. Tal busca evidenciou a existência de diferenças profundas, embora em alguns casos sutis, nas suas diferentes abordagens, dizendo respeito a aspectos ideológicos, valorativos, a refletir diferentes racionalidades.

A associação entre a orientação positivista, com sua abordagem matemática, reducionista, e pretensamente imparcial, com o caos social descrito acima, não parece indicar a adoção, neste trabalho, de enfoque outro de pesquisa que não o qualitativo. O entendimento da organização como um ente formado por uma complexa teia de relacionamentos, com um grande número de partes interessadas, cada qual com seus direitos e obrigações particulares, variáveis não só com o contexto, mas também com a singularidade inerente a cada pessoa, reforça a necessidade de um olhar qualitativo.

Pretende-se neste projeto de pesquisa descrever a co-existência de racionalidades em uma empresa com valores substantivos sendo a investigação, portanto, descritiva. Pretende-se ainda levantar as opiniões, atitudes e crenças dos respondentes da pesquisa no tocante à adoção corporativa da abordagem *multistakeholder*, esperando-se refletir ainda valores individuais bastante díspares, encerrados em cada uma das racionalidades, instrumental ou substantiva.

### 3.2. Estratégia de Pesquisa

A escolha da estratégia e do objeto de pesquisa deste projeto se confunde, em muito, com a experiência profissional do pesquisador. A vivência, por um período superior a cinco anos, na direção da Empresa, foi decisiva para a estruturação do processo reflexivo que culmina neste projeto. A implantação progressiva de um modelo de gestão na Investidora, que contemplasse políticas social e ambientalmente responsáveis mostrou-se especialmente complexo.

A construção do processo de alinhamento das ações individuais e corporativas com os objetivos, missão, e visão da companhia passou por um trabalho de reconhecimento e validação coletivos do propósito da corporação, assim como por um processo de reflexão individual com vistas a um melhor entendimento não só do papel de cada um frente ao propósito que se descortinava, mas também da aderência entre este e o propósito individual em si.

Conforme destacado anteriormente, a presente pesquisa é de base qualitativa, entendida enquanto “um processo de entendimento baseado em tradições metodológicas distintas” (Creswell, 198, p.15). Dentre as cinco tradições metodológicas descritas pelo autor: biografia, fenomenologia, *grounded theory*, etnografia, e estudo de caso, optou-se por este último.

Assume-se que o caso em tela, no qual se busca verificar a co-existência das racionalidades instrumental e normativa nos respondentes da Empresa e das Investidas, pode ser tomado como diferenciado, não só pelos valores e visão a orientá-la, de natureza substantiva, mas, sobretudo, pela percepção de observador privilegiado do pesquisador enquanto participante, em um momento passado, do processo de construção destacado, e pelo relacionamento e proximidade com os indivíduos da corporação.

Acredita-se que na melhor tradição dos estudos de caso (Creswell, 1998, p.112), a presente pesquisa desenvolveu-se dentro de um ambiente de conquista da confiança dos participantes.

No que se refere à tipologia de pesquisa, adotou-se aquela proposta por Yin (2003, ps.39-53). A matriz 2X2 definida pelo autor destaca duas dimensões, a primeira a tratar do objeto de análise (caso único ou múltiplo), e a segunda dizendo respeito ao número de unidades de análise, podendo ser a pesquisa

holística ou *embedded*, caso este em que se privilegiam alguns setores ou dimensões específicas.

Em função da limitação da pesquisa às lideranças da Empresa e das Investidas e à média gerência da Empresa, mais especificamente à abordagem corporativa *multistakeholder* e à temática da racionalidade, entende-se este estudo de caso como *embedded*.

### 3.3 A Pesquisa

A construção desta pesquisa pode ser dividida em seis etapas:

- Revisão de literatura;
- Escolha do caso;
- Estruturação da pergunta de pesquisa;
- Determinação da ferramenta de pesquisa;
- Análise do Caso; e
- Estruturação da conclusão

Conforme destacado anteriormente, a revisão de literatura não se limitou ao campo da administração, por se assumir que os temas analisados são transversais, assim como pela demanda por um olhar crítico com relação à visão instrumental vigente no campo da administração em geral, e em particular, nas discussões acerca da amplitude das responsabilidades corporativas.

A estruturação da pergunta de pesquisa e o desdobramento da mesma em poucas questões a serem levadas a campo é entendido como decorrente de todo o processo de pesquisa, que culminou com a simplificação de uma busca complexa. Apenas três questões, tratadas a seguir, foram entendidas como suficientes para retratarem traços de substantividade e instrumentalidade no discurso dos respondentes.

A seguir é apresentado um maior detalhamento dos caminhos percorridos nesta pesquisa.

### 3.3.2 Universo e Amostra

Como descrito acima, a presente pesquisa baseou-se em um único estudo de caso. Talvez se possa assumir, em um primeiro momento, que o processo de amostragem das empresas objeto de estudo tenha sido orientado por questões de acessibilidade ou conveniência (Gil, 1999, p.104), conferindo à pesquisa um reduzido potencial de universalização. Destaca-se, no entanto, que não se buscou, em nenhum momento, universalizar os resultados, mas sim buscar, em um caso específico, a resposta à pergunta de pesquisa proposta.

Ainda com relação às estratégias de amostragem, defende-se aqui que, a despeito da real facilidade de acesso e da conveniência aqui presentes, o caminho escolhido baseou-se em intencionalidade e tipicidade (Gil, 1999, p.104). Embora haja um crescente número de empresas adotando políticas de responsabilidade sócio-ambiental, é reduzido o número de empresas que nascem tendo por missão a promoção de negócios sustentáveis e por visão a participação na construção de um mundo melhor, situação em que se enquadra o caso analisado. Em outros termos, a participação do autor desta pesquisa na construção da trajetória da Empresa e Investidas, e a definição do propósito e objetivos desta segundo valores substantivos são aspectos diferenciadores do caso analisado.

Os valores e propósitos acima são, conforme detalhado na revisão de literatura, associados a uma racionalidade substantiva, mais afeita às proposições da versão normativa da Teoria dos *Stakeholders* do que com a instrumental.

Desta forma, o caso em análise surge como representativo de um diálogo entre duas racionalidades, na construção de uma forma substantiva de promover negócios, como será visto no próximo capítulo.

Pode-se destacar que do total de colaboradores da Empresa e das Investidas, a amostra alvo de estudo limita-se ao presidente da Investidora e aos 3 das Investidas, e aos dois gerentes da Investidora.

É importante destacar ainda que a Empresa, em seu processo de Desenvolvimento Organizacional e Humano, contratou, no ano de 2002, uma consultoria externa, sendo que, a partir de 2003, apenas uma consultora (a Consultora), desligada da consultoria, deu prosseguimento ao projeto. Esta vem acompanhando a Empresa por mais de cinco anos, auxiliando, dentro de um

processo de debate em grupo e de reflexão individual, na construção contínua da cultura organizacional, envolvendo não só os valores e o propósito da Empresa, mas também aqueles individuais.

Já com relação às Investidas, a abordagem quanto ao desenvolvimento foi precipuamente instrumental, contratando-se outra consultoria, voltada, mormente, à persecução de resultados financeiros.

Com base no exposto acima, entendeu-se por relevante entrevistar a Consultora, recorrendo-se, neste caso, a entrevista por pautas (Gil, 1999, p.120), por se assumir como inviável, ou extremamente difícil, a utilização de questionário, haja vista a necessidade de se buscar o entendimento da respondente quanto ao propósito do trabalho desenvolvido, aos resultados colhidos, às dificuldades apresentadas, assim como ao propósito percebido, no que se refere aos demais respondentes, no que toca à implantação de uma visão *multistakeholder* Empresa e Investidas.

Cabe destacar que, por solicitação da Consultora, as impressões individuais fornecidas referentes ao posicionamento de cada um dos membros da Empresa e das Investidas frente à racionalidade, foram omitidas e, quando citadas, o foram em termos genéricos.

### **3.3.3. Coleta e Tratamento dos Dados**

Um dos pontos cruciais para a elaboração desta pesquisa foi a definição de como buscar no campo as evidências que propiciassem responder a pergunta de pesquisa proposta. Para responder a questão de pesquisa proposta, optou-se pela utilização de um questionário contendo três perguntas, entendidas como suficientes para a verificação das diferentes racionalidades nos discursos textuais dos respondentes.

A escolha do questionário, no presente caso, não decorre das vantagens usualmente a ele atribuídas, tais como: atingimento de um maior número de pessoas, redução de gastos, garantia do anonimato dos respondentes, e flexibilidade de tempo (Gil, 1999, p.129). O principal ganho verificado reside na não exposição dos respondentes à potencial influência presencial do entrevistador, haja vista que, na situação presente, o pesquisador ocupou um cargo diretivo na

companhia, tendo participado ativamente de todo o processo de mudança mencionado anteriormente.

Foram enviados nove relatórios aos respondentes, seis para a Investidora e o restante para as Investidas, sendo que três respondentes não os retornaram: o presidente do conselho de uma das Investidas, assim como o diretor de projetos e um ex-gerente de análise da Investidora.

Os questionários foram elaborados com questões abertas, ou seja, sem a apresentação de restrições (Gil, 1999, p.131). A formulação das questões de maneira clara, concreta e precisa foi uma preocupação constante, levando-se em consideração “o sistema de referência do interrogado, bem como o seu nível de formação” (Gil, 1999, p.134). As questões propostas são apresentadas a seguir:

- 1) De acordo com o seu ponto de vista, qual a motivação para a ampliação do foco corporativo, antes dirigido única e exclusivamente para o acionista, para atender aos interesses das demais partes interessadas? Favor explicar.
- 2) Como você classificaria as diferentes classes de *stakeholders* segundo seu grau de importância para as corporações? Favor explicar.
- 3) Como deve ser estruturado o processo decisório nas questões que envolvem uma ou mais classes de *stakeholders*? (busca-se aqui avaliar qual o nível de envolvimento da companhia e das partes interessadas na determinação das soluções que diga respeito às mesmas). Favor explicar

Com vistas a construir um painel de referência para um melhor enquadramento das respostas dos entrevistados, buscou-se, na revisão de literatura, o posicionamento de alguns autores frente às perguntas aplicadas aos participantes desta pesquisa, escolhidos pela sua representatividade para as vertentes instrumental e normativa da teoria.

### 3.3.4. Limitações do Método

Várias são as limitações associadas com a pesquisa qualitativa em geral, e com a tradição do estudo de caso em particular. Neste último caso, pode-se destacar a dificuldade de generalização (Gil, 1999, ps.73-74).

Relativamente ao ponto acima, é importante resgatar que o trabalho de pesquisa efetuado não pretende universalizar regras ou padrões, mas suscitar um problema de pesquisa através do estudo de um caso em particular, ciente de que este representa uma amostra delimitada no tempo e no espaço. Privilegia-se aqui a análise local ao invés de generalizações de base estatística.

No que se refere à utilização de questionários como fonte de informações, podem ser mencionadas algumas outras limitações apontadas por Gil (1999, p.73), tais como o envolvimento de um número reduzido de questões, o baixo retorno dos questionários enviados, e a ausência de auxílio aos respondentes. Conforme descrito anteriormente, a opção por um número reduzido de questões tornou-se viável tanto pelo esforço de síntese do pesquisador quanto pelo conhecimento prévio dos respondentes acerca do tema tratado.

Com relação ao último ponto acima, tem-se que os respondentes possuem uma noção prévia, ao menos parcial, do tema tratado nesta investigação, seja em função do processo de aprendizagem contínua referente à abordagem *multistakeholder*, seja por intermédio de reflexões internas dos respondentes, ou ainda via o monitoramento multidimensional (social, econômico, ambiental, e humano) das Investidas.

O fato da vivência do pesquisador enquanto executivo da Empresa, no período de 2001 a 2005, é destacado por se acreditar tratar de uma limitação potencial. No entanto, tal conhecimento foi um pressuposto para a estruturação da pesquisa, auxiliando ainda, em definitivo, na análise dos resultados colhidos. Por se descartar qualquer pressuposto acerca da neutralidade do pesquisador, acredita-se que argumentos favoráveis à limitação acima se enfraquecem.

Por fim, não se pretende opinar pela imparcialidade do pesquisador, haja vista que se construiu, ao longo de todo o trabalho de pesquisa, uma abordagem crítica à racionalidade instrumental, suportando-se a fundamentação da ampliação das responsabilidades das corporações em base a uma racionalidade substantiva.

Realça-se ainda que subjetividade e objetividade foram entendidos aqui como formas alternativas de parcialidade.