

### 3

## Metodologia

“Porque o conhecimento é uma aventura de idéias”

Karl Popper

Esse Capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que nortearam a presente pesquisa. Inicialmente, são tecidas algumas considerações a respeito de pesquisas quantitativas e qualitativas e as motivações que orientam a escolha de um determinado caminho metodológico. Depois são apresentadas as questões inerentes à investigação em curso, incluindo-se aí as dificuldades e as opções vivenciadas pelo pesquisador diante das particularidades do projeto.

#### 3.1.

#### A escolha da estratégia de pesquisa

Resumir em uma tabela, ou em um capítulo, as possibilidades dos caminhos em pesquisa é provavelmente um desafio que transcende a capacidade de qualquer pesquisador, por maior que seja sua ambição ou competência. Vale, contudo, esboçar, ainda que apenas em suas grandes linhas, algumas das discussões mais tradicionais nesse ramo, fazendo dessas um ponto de partida para que se entenda melhor as razões para a escolha tomada nesse trabalho.

A primeira querela circunda a dicotomia entre abordar um fenômeno com um olhar quantitativo ou, ao contrário, com um enfoque qualitativo. Para cada uma dessas opções, existem pressupostos distintos que guiarão a pesquisa, e que acabarão por determinar o relacionamento entre o pesquisador e seu objeto de estudo. Esboçando a questão em linhas gerais, nos vemos diante de duas posições epistemológicas distintas, às vezes irreconciliáveis. De um lado, está a orientação positivista, com notória linhagem (Comte, Stuart Mill e Durkheim, dentre outros) e larga história. Para essa, as ferramentas quantitativas, tais como a estatística, a preocupação com a precisão e o esforço reducionista é que garantiram a libertação

do homem da especulação metafísica. Tais idéias, aplicadas nas ciências naturais, tiveram enorme sucesso e foram consideradas por muito tempo como sendo a forma, por excelência, de se atingir o conhecimento. A outra alternativa, o solo interpretativo, abre mão quase que por completo das ferramentas matemáticas no tratamento dos dados e seus campeões entendem que o conhecimento é algo construído na interação entre pessoas, sendo, por isso, simbólico, discursivo, e sintético. Qualquer método aí utilizado tem que incluir, em alguma instância a entrevista, pois esse é único meio para que haja uma aproximação do observador com fenômeno humano e social observado. O ferramental de coleta e análise de dados fica dependente da opção assumida. O Apêndice A apresenta uma discussão mais aprofundada sobre as possibilidades epistemológicas consideradas na estruturação da presente pesquisa. O Apêndice B apresenta alguns embates mais freqüentes que envolvem a escolha de métodos de pesquisa, conforme a orientação epistemológica anteriormente determinada.

São várias as possibilidades que se abrem ao pesquisador para estruturar sua investigação. A primeira questão relevante a ser observada para que se faça uma escolha é o objeto de pesquisa e seu foco. No caso desse trabalho, os objetos a serem entendidos são organizações, mais especificamente, empresas com características peculiares, e o foco está no entendimento de determinados comportamentos a elas inerentes. A questão central a ser tratada consiste em explicar o relacionamento de empresas vinculadas à Economia de Comunhão com seus *stakeholders*, e se a forma como essas se estabeleceram causa ou causou impacto nesse relacionamento. Estamos, pois, diante de um processo contínuo, o relacionamento entre entes humanos e sociais, imerso em uma realidade contemporânea complexa. As principais perguntas aqui são o “*porquê*” (explicação e compreensão do fenômeno), e o “*o quê*” (conceituação do fenômeno). O “*como*” (descrição do fenômeno) pode ser visto como sendo um objetivo intermediário desse trabalho.

Para viabilizar essas indagações, uma pesquisa de cunho eminentemente quantitativo não seria uma opção válida por vários dos motivos expostos nas considerações teóricas precedentes. Se o caráter objetivo das opções afiliadas à abordagem quantitativa poderia ser algo desejado, por outro lado temos a impossibilidade desse ser alcançado. Isso se deve por conta da ausência da imparcialidade de fenômenos humanos e sociais, tal como o é uma empresa. No

caso específico dessa pesquisa, ainda há o elemento ético e religioso, que desautoriza de vez o trato positivista. Não é razoável imaginar que nesse objeto de estudo haja espaço para a definição lógica entre enunciados científicos, reduzidos a fórmulas matemáticas.

Exemplificando tais dificuldades, se a investigação fosse tratada como um experimento, haveria a ausência de controle sobre o que está sendo observado, visto que o importante nessa investigação está fora do alcance de qualquer laboratório, estando totalmente inserido em uma realidade contextual. Esse já é um elemento que desmotiva qualquer iniciativa nessa direção. Ademais, a pura relação entre poucas variáveis, tratadas de forma aprofundada, certamente não daria conta da multiplicidade de dimensões a serem tratadas. Seguindo nessa linha, uma *survey* utilizada isoladamente poderia elucidar alguns aspectos próprios da realidade organizacional, mas, visto que essa tradição de pesquisa também deve estar focada em poucas questões, deve ser aplicada preferencialmente em grande número de organizações, e não seria capaz de atender a fenômenos ainda pouco estudados e constituídos de uma população relativamente pequena. Em ambos os casos ainda haveria o olhar do pesquisador como um estorvo, pois que não pode ser neutro em um trabalho valorativo, de forte conteúdo ético. Se os métodos quantitativos não são capazes de, sozinhos, atenderem às demandas dessa pesquisa, façamos um passeio parcial pelas opções qualitativas.

A biografia não tem como foco instituições, logo está descartada. Da mesma forma, a pesquisa-ação, visto que não há interesse por parte do pesquisador em questão em interferir no andamento das comunidades a serem estudadas. A bem da verdade, a força que movimenta tal objeto de estudo não faz parte das prioridades do pesquisador, a saber, as fortes convicções religiosas dos entrevistados. Também a *grounded theory* não é uma opção interessante, visto que não há a preocupação nesse trabalho em se construir uma rede teórica a partir das observações feitas.

A etnografia tem seu foco em um grupo cultural e social, o que é possível de ser encontrado em uma organização. Todavia, essa tradição lida principalmente com dados qualitativos, mas em uma empresa existe uma importante dimensão quantitativa. O método habitual de coleta de dados é a observação participante, conduzida detalhadamente para que seja formado um retrato do cotidiano das

pessoas. É o tratamento do comportamento de um grupo que tenha padrões culturais compartilhados o ponto forte desse método, visto que o trabalho do pesquisador etnográfico é o de “registrar o comportamento humano em termos culturais” Wolcott (*in*: Creswell, p. 39). Visto que não é o aspecto cultural o ponto principal dessa investigação, ainda que esse elemento não seja desprezível na análise, optar por uma observação participante detalhada em uma única empresa, na qual o pesquisador ficaria imerso longamente, não parece ser a melhor estratégia.

A fenomenologia é mais uma opção qualitativa a ser considerada. Sua ênfase em compreender a essência de um fenômeno de forma interpretativa é sedutora, e não pode ser posta de lado por isso. A dificuldade aqui é saber a qual fenômeno específico essa pesquisa diz respeito. Dado que a análise deve recair sobre uma ou mais organizações e seus relacionamentos internos e externos, a opção por um único conceito empobreceria a análise. Ainda que mais de um conceito ou fenômeno fosse alvo da análise, a profundidade que a fenomenologia exige inviabilizaria a noção holística a que se propõe o trabalho. Em paralelo, existe nesse caminho a preocupação com a redução eidética e a *epoqué*, o que exige que o investigador tenha que suspender sua crença na existência dos fenômenos, para facilitar a intuição sobre eles. Essa redução tem “valor na observação dos modos de dar-se do fenômeno” (Moreira, 2000, p.101), o qual deve ser apreendido em primeira mão, sem os ruídos e distorções causados pelas hipóteses explicativas e dos pressupostos presentes na mente do observador. Ora, tal empreitada exigiria muito tempo, sem garantias de sucesso, não fosse outro motivo, pela duvidosa capacidade do pesquisador em livrar-se de seus preconceitos. Não por acaso, essa abordagem é muito mais freqüente nas pesquisas em psicologia do que em outras áreas, em especial nas de *business*.

Escolhemos, então, o estudo de caso. A opção por esse caminho na presente pesquisa deu-se, entre outros fatores, por sua flexibilidade em incorporar olhares quantitativos e qualitativos. Esse método tem a capacidade de lidar com objetos de estudo intimamente vinculados com seu contexto complexo, o que claramente é o caso das organizações analisadas. Não se espera suspender e congelar os atores dessas organizações para deles se extrair uma verdade de laboratório. Além disso, com a possibilidade de incorporar na investigação vários casos, e de se obter informações de várias fontes, esse método tem como responder às exigências que

a multiplicidade de dimensões de uma empresa imprimirá no decorrer da pesquisa. Assim, é possível adotar ferramental estatístico, quando necessário, para explicar as dimensões quantitativas das empresas em estudo, e também para realizar *surveys* exploratórias, que possam ajudar a complementar a visão do fenômeno em um sentido lato. Paralelamente, também é viável a utilização de ferramental qualitativo para compreender o que ocorre nas empresas, tais como entrevistas e observação *in loco*, não sendo retirada a possibilidade de interpretação dos fenômenos por parte do pesquisador. Esse, não tem afrontadas suas premissas e valores, e entende-se apto a atender às demandas do método, mesmo atentando para as observações de Yin (2003) sobre as capacidades exigidas de um pesquisador para a boa condução de um estudo de caso, que são a de inter-relação, de ser bom ouvinte, de ser flexível e de perceber oportunidades no campo.

Visto que uma organização é um elemento de fronteiras definidas, a escolha desse método atende a uma exigência básica apresentada tanto por Yin (2003), quanto por Creswell (1998). Sua fragilidade, de acordo com a crítica positivista, está na sua dificuldade de controle e de criação de teorias por generalização estatística, e na liberdade interpretativa que confere ao pesquisador. Não por acaso, Gummesson (*in*: Arkader, 1997, p. 163) assevera ser esse método muito utilizado em estudos organizacionais, estando muito disseminado nas pesquisas gerenciais na Europa. Também Yin (2003) nos lembra que esse método tem sido utilizado com frequência em instituições de ensino de negócios nos Estados Unidos. O mesmo pode ser observado no Brasil, com um significativo número de dissertações e teses adotando-o.

Escolhido o método, faz-se mister aprofundar o desenho da pesquisa à luz de suas recomendações. É o que faremos a seguir.

### **3.2.**

#### **O desenho da pesquisa sob a orientação de método do caso**

##### **3.2.1.**

##### **A tipologia da pesquisa**

Yin (2003) divide em quatro as possibilidades de se desenhar um estudo de caso, a partir de uma matriz 2X2 que considere, em uma dimensão, se é um único

caso ou se a análise é feita com múltiplos casos e, na outra, se a abordagem é holística ou “*embedded*”. A análise de um único caso é relevante quando esse é um elemento crítico e sem condições de ser replicado, tal como seria uma crise internacional específica, por exemplo. Um desenho de pesquisa que trate de múltiplos casos é desejado, sempre que possível, pois traz resultados mais robustos. Nessa situação, deve ser ressaltado o caráter de replicação, em termos de resultado e de teoria, e não de amostragem no sentido estatístico, comum em *surveys*. A idéia central desse tipo de pesquisa é verificar se cada caso isoladamente é capaz de atestar determinada teoria. Se houver contradição, a teoria deverá ser testada em outro grupo de casos. Dificuldades com pesquisas com múltiplos casos costumam ser o custo e o tempo empenhados em seu desenvolvimento.

A outra dimensão considerada por Yin (2003), holística ou *embedded*, trata do número de unidades de análise com a qual a pesquisa se envolve. Numa organização que funciona como um caso, por exemplo, vários setores ou dimensões podem ser objeto de estudo, o que caracterizaria o último tipo. Se, de outro modo, houver uma ênfase na estrutura global dessa organização, estaremos diante de um caso holístico.

Em conformidade com as recomendações de Yin (2003), para a presente pesquisa adotou-se a opção de múltiplos casos, sendo a unidade de análise direcionada para a organização como um todo. Isso torna a pesquisa um projeto holístico, segundo sua tipologia. Várias empresas foram abordadas, sendo que três em profundidade, e o objetivo foi analisar a organização em suas relações com os *stakeholders*.

De acordo com a estrutura conceitual de Stake (1995), o presente trabalho é um estudo de caso intrínseco, pois os casos – as empresas de Economia de Comunhão abordadas – são o que domina a análise, e não alguma outra questão externa a eles. Isso não significa que não serão realizadas investigações no contorno dessas empresas, e que aspectos internos ao caso não possam ser mapeados. Várias questões são abordadas no decorrer da pesquisa, mas a ênfase da investigação reside nos casos.

### 3.2.2.

#### A preparação da pesquisa de campo

A presente investigação teve um momento inicial de estruturação e outro de efetivação no campo. No primeiro, ocorreram duas idas a Congressos Anuais de Economia de Comunhão, na Mariápolis Ginetta, em São Paulo, nos anos de 2002 e 2003, uma *survey* e um piloto com uma empresa do Pólo Industrial Spartaco. Na fase de campo, foram realizadas visitas programadas a três empresas consideradas líderes na aplicação dos preceitos da EdC. Duas dessas empresas estão situadas no Estado de São Paulo, e a outra no Paraná. Os momentos de cada fase constam do Quadro 12.

Quadro 1 Períodos de cada etapa da pesquisa

<b>Etapa</b>	<b>Período</b>
Ida ao XI Congresso EdC	Junho de 2002
Ida ao XII Congresso EdC	Junho de 2003
<i>Survey</i>	de Junho de 2003 a Julho de 2003
Piloto (La Tunica)	Agosto de 2003
Campo (ProDiet, Femaq, Policlínica Ágape)	Agosto de 2003

#### 3.2.2.1.

##### Os primeiros passos em EdC

Muito pouco conhecia o pesquisador sobre o tema de Economia de Comunhão antes de decidir-se sobre esse caminho. Além de buscar fontes bibliográficas, as quais não são muito comuns, inscreveu-se no XI Congresso Nacional de Empresários e Agentes da Economia de Comunhão, ocorrido na Mariápolis Ginetta, Vargem Grande, São Paulo. Nesse encontro, de periodicidade anual, os empresários do Movimento, do Brasil e do exterior, relatam suas experiências, dificuldades e soluções encontradas em sua vivência em uma Economia de Comunhão. Além disso, ocorrem apresentações artísticas e religiosas com membros de focolare e seus parentes, missas, almoços e reuniões. Os números da Espri, empresa que tem um caráter fomentador da EdC, são apresentados e, principalmente, há muito espaço para convívio com as pessoas mais diretamente ligadas ao esforço de se criar uma Cultura da Partilha. Também são divulgados livros, trabalhos acadêmicos e material diverso sobre o tema, tais como fitas de vídeo cassete e revistas. Há uma presença maciça de pessoal

acadêmico e de políticos, vinculados ou não ao Movimento, do Brasil e do exterior. Em paralelo, há uma exposição de algumas empresas do Movimento, em uma espécie de feira, na qual produtos e material de divulgação são apresentados e disponibilizados. O acesso a todo esse material foi fundamental para que o pesquisador pudesse mapear as possibilidades de sua pesquisa.

Também nesse evento o pesquisador teve oportunidade de fazer sua primeira visita a uma empresa relacionada à EdC, a Editora Cidade Nova, a qual, apesar de não constar na relação de empresas filiadas ao projeto, produz boa parte do material gráfico relativo ao Movimento, comercializando mais de cinquenta títulos sobre o tema, entre revistas e livros que divulgam a Economia de Comunhão e o Movimento dos Focolares. Seus responsáveis têm intensa ligação com os ideais de Chiara Lubich.

Esse primeiro encontro foi importante não apenas para conhecer as particularidades do Movimento, como também para estabelecer os primeiros contatos com pessoas que seriam fundamentais mais adiante, fossem elas empresários ou colaboradores vinculados ao escritório central. As primeiras conversas foram realizadas com essas pessoas, ainda sem um caráter estruturado, ou mesmo sem uma noção clara sobre qual seria o rumo da pesquisa. De qualquer forma, os pontos mais importantes dos depoimentos foram transcritos em bloco de anotação específico. O mesmo foi feito com as impressões do pesquisador após cada entrevista. Esse material foi utilizado posteriormente para guiar a elaboração de perguntas nos contatos feitos a seguir.

Após essa primeira aproximação, o pesquisador procurou material bibliográfico mais específico sobre a Economia de Comunhão, suas raízes e objetivos, o que serviu para que surgissem dúvidas acerca do papel da EdC em um mercado competitivo. Na Internet, foram encontrados os históricos de algumas empresas e material publicado sobre o tema, tal como reportagens e teses nacionais e estrangeiras. No intervalo de tempo entre esse Congresso e o do ano seguinte, houve intenso contato, por telefone e por correio eletrônico, entre o pesquisador e aquelas pessoas-chave presentes no primeiro evento. Com isso, a questão da pesquisa emergiu.



### 3.2.2.2.

#### Os preparativos para a pesquisa de campo

No Congresso de 2003, já foi possível caminhar no evento de forma mais objetiva e, além das apresentações, depoimentos e relatos feitos em público pelos empresários, foi possível ao pesquisador coletar material por intermédio de entrevistas abertas com várias das personagens ali presentes, conforme consta no item 2 do Apêndice C. Devido ao grande crescimento do evento de um ano para o outro, com um número significativo de pessoas assistindo e participando, nem sempre as pessoas escolhidas para as entrevistas estavam disponíveis. Houve, então, um critério de conveniência e de possibilidade para abordar as pessoas. Ao final do evento, trinta e duas pessoas foram contactadas, variando a profundidade das conversas de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado.

As dúvidas sobre qual o perfil de empresa deveria compor o estudo de caso foram elucidadas nesse Congresso, o que viabilizou a solicitação aos responsáveis que estavam presentes, ainda que em caráter informal, para visitar suas organizações nos meses seguintes.

Da mesma forma que no Congresso do ano anterior, foram tomadas notas dos depoimentos realizados em público e agora também das conversas havidas em particular. Também foi recolhido material das empresas que compunham a feira, visando ampliar o leque de contatos possíveis, pois ali estavam disponibilizados cartões, prospectos, nomes e endereços eletrônicos de várias empresas. Além disso, nesse evento foi possível visitar o Pólo Industrial Spartaco, a poucos quilômetros dali, o que serviu para consolidar a escolha de uma daquelas empresas como piloto das visitas. A solicitação foi facilitada pela participação ativa de sócias dessa empresa no Congresso.

Segundo Yin (2003), existem cinco processos fundamentais a serem executados no período que antecede a pesquisa de campo. Essa visita ao Pólo Spartaco atendeu àquilo que o autor denomina de *screening*, ou seja, a sintonia fina da definição dos elementos preparatórios da ida a campo. Também serviu para que se verificassem os *desired skills*, (p.77), outra das cinco etapas. Yin explica que tais habilidades são as características interpessoais exigidas ao pesquisador para que esse tenha condições de conduzir o método escolhido e lidar com os objetos de estudo selecionados. Segundo o autor, se não houver a certeza

do pesquisador de que tem tais condições, o método deve ser abortado, e a investigação planejada, reformulada. Com o conhecimento mais consolidado sobre as organizações e as pessoas, essa certeza emergiu, e a confiança no método escolhido solidificou-se.

Os outros três processos, segundo Yin (2003), são o treinamento do pesquisador, o protocolo de pesquisa e o estudo de caso piloto. O primeiro ocorreu naturalmente no decorrer do ano que antecedeu a ida a campo, e não tendo havido a necessidade de se realizar qualquer seminário, pois não houve mais de um pesquisador a conduzir o trabalho. Os outros dois serão tratados posteriormente.

Após esse Congresso, houve uma significativa interação com as pessoas do Movimento ligadas à pesquisa acadêmica, o que foi fundamental para ajustar expectativas e para que fosse ratificada a escolha das empresas a serem visitadas. Essa proximidade viabilizou a *survey* feita a seguir, que tinha como alvo todas as empresas pertencentes à Economia de Comunhão no Brasil.

### **3.2.2.3. A *survey***

De posse dos nomes dos responsáveis de todas as empresas de EdC no Brasil, de seus telefones e endereços eletrônicos, obtido nos Congressos, por intermédio do Escritório Central ou pela Internet, passamos para a próxima fase na preparação da ida a campo. Nessa, a intenção era de aproximar o pesquisador da realidade de todas as noventa empresas, de suas dificuldades na implantação e condução de seu projeto dentro da EdC, e de buscar esclarecimentos quanto a dúvidas que ainda persistiam para a construção do protocolo de pesquisa (Yin, 2003; Stake, 1995). Foi elaborado, então, um questionário fechado, com dez questões a serem respondidas em uma escala tipo Likert, graduada de 1 a 5, o qual está representado no modelo 1 do Apêndice D (Marconi e Lakatos, 1999). No formulário foi deixado um espaço após cada pergunta para que o respondente, se assim desejasse, contribuísse com elementos não constantes naquela ferramenta ou justificasse sua classificação na escala. Essa complementação nas respostas não foi cobrada como obrigatória para a resposta. Esse questionário foi enviado por meio eletrônico ou por fax, conforme a preferência do respondente.

Acompanhando o questionário, seguiu uma carta explicando em detalhes os objetivos daquela ferramenta e a forma de respondê-la. Foi estabelecido um prazo de um mês para o envio das respostas.

A opção por essa ferramenta deveu-se a dois aspectos. O primeiro deles, foi a facilidade em termos de custo e de tempo para acessar uma quantidade maior de empresas. Ainda que as respostas não atendessem a todas as questões da pesquisa que estavam em aberto naquele momento, dariam uma noção mais clara do cotidiano de uma empresa da EdC. O outro aspecto era a facilidade da resposta. Uma ferramenta mais sofisticada, com mais perguntas, ou com perguntas que admitissem respostas totalmente em aberto, encontraria, certamente, maiores dificuldades de ser preenchida, o que reduziria o número de respostas. Essa decisão mostrou-se acertada, pois, mesmo com uma ferramenta simples, tal como a utilizada, houve muita dificuldade de se obter um número razoável de respostas. Algumas empresas não entendiam o objetivo do questionário ou o ignoraram.

Quando o prazo solicitado para as respostas se esgotou, foi feita uma nova solicitação por meio eletrônico. Passados quinze dias, foi feita uma tentativa de contato telefônico com aquelas empresas que ainda não haviam devolvido os formulários preenchidos. Em alguns casos, o contato não foi consubstanciado, seja porque o endereço eletrônico e o telefone não estavam corretos, seja porque o responsável não foi localizado a tempo. Em duas situações, o contato foi feito com os donos das empresas, mas esses argumentaram que não poderiam responder por estarem envolvidos com outros afazeres, os quais exigiam sua total atenção. Esse é um tema que será discutido mais adiante, nas fragilidades do método utilizado.

Ao todo, foram enviados sessenta e cinco formulários por correio eletrônico. Quanto às outras vinte e cinco empresas que compõem a relação de empresas de EdC, ocorreram as dificuldades relacionadas na Tabela 2.

Tabela 1 Tipos de problemas nos contatos da *survey*

PROBLEMA OCORRIDO	OCORRÊNCIAS
Dono da empresa já tem outra empresa em EdC, e por isso é desnecessário enviar mais de um formulário	4
Dono da empresa não teve disponibilidade para responder	2
Empresa não tem endereço eletrônico disponível, e o número de telefone não é acessível (ou está errado ou a pessoa que atende não sabe o endereço eletrônico)	13
Transmissão dos dados por meio eletrônico falhou, e não foi encontrado outro meio possível para acessar a empresa em tempo hábil	6

Do total de sessenta e cinco formulários emitidos, apenas oito retornaram preenchidos na primeira tentativa. Após o novo contato, mais quatro voltaram. Não houve caso de preenchimento parcial ou incorreto. Mais cinco questionários retornaram depois do prazo estabelecido e não puderam mais ser utilizados na pesquisa.

#### **3.2.2.4. O protocolo de pesquisa**

Segundo Yin (2003), ter à disposição um protocolo de pesquisa bem estruturado é fundamental para qualquer estudo de caso, ainda mais se esse estudo foi múltiplo e se for realizado por mais de um pesquisador (p. 67). O protocolo é uma forma de se aumentar a confiabilidade da pesquisa, visto que orienta o pesquisador ao longo de cada caso na fase de coleta de dado. Assevera o autor que o protocolo deve conter uma visão geral do projeto, os procedimentos de pesquisa no campo, as questões do estudo de caso e um guia para o relatório final do estudo. No Apêndice C estão os protocolos utilizados antes e depois da fase piloto da pesquisa.

No caso da presente investigação, o primeiro tópico foi composto pelos objetivos da pesquisa. Nenhum material bibliográfico foi indicado, pois não foi identificado algum que tivesse predominância e, para mencionar todos os relevantes, o protocolo atrapalharia mais do que auxiliaria o pesquisador no campo.

Os procedimentos no campo, a segunda parte do protocolo, apresentou esquematicamente como ocorreria a coleta de dados, o que funcionou mais como um lembrete para que houvesse uma homogeneização ao se abordar cada caso. Todavia, esse item foi objeto de muita flexibilização por parte do pesquisador, pois as condições no campo nem sempre eram iguais às previstas anteriormente.

A terceira etapa constava das questões a serem argüidas. Conforme afirma Yin (2003), essa fase não deve conter as perguntas dirigidas ao entrevistado, mas ao entrevistador. Esse auxílio funcionou como uma orientação para cada pergunta. Mas, lembra também o autor, essa fase é a que mantém o elo entre os diversos casos. Se não se tem clareza do que se almeja alcançar com cada pergunta para a pesquisa como um todo, os esforços individuais de questionamento podem ficar

limitados a cada caso isoladamente, o que não é desejável. O que se percebeu ao longo das entrevistas é que, pela repetição, tais lembretes não eram mais necessários, e novos *links* foram feitos à medida que as entrevistas evoluíram. De qualquer forma, essa fase serviu para manter a entrevista dentro das expectativas iniciais.

A última etapa, a guia para os relatórios do estudo de caso, não foi utilizada, pois para uma investigação como a realizada já há uma formatação própria que lhe é anterior. A forma como os dados foram analisados, a qual deveria constar em termos amplos dessa fase, também será tratada em local específico desse trabalho.

O formato final do protocolo ficou próximo à proposta feita por Creswell (1998, p. 127), no que se refere às entrevistas, e foram feitas adaptações de acordo com as sugestões de Yin (2003) e com a prática observada no campo.

#### **3.2.2.5.**

##### **O piloto da pesquisa**

A pesquisa admitiu um caso piloto, com a intenção de testar se as ferramentas a serem utilizadas nos demais casos estavam adequadas, em especial o questionário. Serviu também esse momento para que o pesquisador pudesse por à prova sua forma de perceber o fenômeno e se o seu preparo para lidar com ele estava adequado. A escolha recaiu sobre uma empresa menor em termos de faturamento e de pessoal, a La Tunica, por duas razões. A primeira, por sua importância histórica no Movimento. Essa foi a primeira empresa de Economia de Comunhão no Brasil, juntamente com a Escola Aurora, e suas sócias não eram empresárias, mas pessoas ligadas ao Movimento dos Focolares. Ao ouvirem a proposta de Chiara Lubich pela fundação de uma nova economia, essas pessoas, que estavam presentes no auditório, responderam de imediato, mesmo sem nunca terem trabalhado em conjunto, nem terem tido experiências empresariais anteriores. Isso faz da La Tunica uma empresa peculiar, com um peso importante do ponto de vista valorativo.

Outra questão que foi levada em consideração foi o fato da empresa pertencer ao Pólo Industrial Spartaco. Nesse pólo existem outras empresas da EdC, e a expectativa era de que o acesso físico a outras empresas poderia ser facilitado, o que ocorreu parcialmente. De fato, foi possível visitar outras

empresas, mas não todas, e, sem um agendamento prévio rigoroso, realizar entrevistas não foi possível. Apenas algumas rápidas conversas foram possíveis.

No que diz respeito à La Tunica, não apenas a fábrica foi visitada, mas também seu ponto de venda em Vargem Grande Paulista. Foram realizadas oito entrevistas, emulando-se o processo que seria utilizado mais adiante com as outras empresas. Dessas, duas foram com as sócias, uma com uma fornecedora, uma com uma cliente e quatro com funcionários. Uma das entrevistas - com a cliente - foi realizada na Mariápolis Ginetta, e consumiu três horas. Essa pessoa já fora sócia da empresa, e conhecia profundamente seu histórico. Também a entrevista com a sócia foi longa, algo em torno de noventa minutos, e as demais não passaram de trinta minutos, cada. Todas essas ocorreram na sede da empresa, no Pólo. Todas foram gravadas. A exceção foi a entrevista com uma vendedora, no ponto de vendas, que não passou de quinze minutos e, devido às atividades da loja, não foi possível ser gravada.

O fato da La Tunica ser uma empresa menor do que as três que compuseram o estudo de caso não foi levado em consideração de início. Todavia, esse fator foi positivo para efeito de teste do ferramental de coleta de dados e da logística a ser aplicada nos demais casos. Foi constatado que a ordem das questões do formulário deveria ser alterada, e que alguns itens deveriam ser incluídos. Nesse momento, também se percebeu que muitas dificuldades poderiam ocorrer quanto à obtenção de dados quantitativos, pois essa empresa, mesmo existindo há mais de dez anos e não sendo das menores da lista, ainda sofria com a falta de organização e disponibilização de seus dados. Também ganhou importância a preocupação em agendar previamente as visitas aos *stakeholders* externos, visto que esse era o elemento sobre o qual se tinha menor controle. Esse cuidado foi incorporado nas visitas subsequentes.

O funcionamento adequado do equipamento para as entrevistas e a excelente receptividade dos entrevistados em relação à abordagem aumentaram a segurança do pesquisador em relação ao formato a ser empregado nos demais casos.

### 3.2.3.

#### A escolha dos casos

Quanto às opções de caso à disposição do pesquisador, Miles e Hubermann (*in*: Creswell, 1998, p. 118) apresentam dezesseis tipologias, às quais denominaram de estratégias de amostragem. A presente pesquisa pode se enquadrar nos seguintes tipos: casos críticos, conveniência e combinação ou mistos, conforme passamos a descrever a seguir.

A escolha das empresas não seguiu um padrão aleatório, típico de pesquisas quantitativas. Pelo contrário, atendeu a critérios de seleção de empresas claramente definidos. Segundo Eisenhardt (1989), essa é a forma preferível de se fazer pesquisas desse tipo, o que é corroborado com as opiniões de Stake (1995) e de Creswell (1998). O critério para a escolha dos casos passou por duas questões. A primeira era a exigência de que a empresa tivesse representatividade dentro do movimento da EdC. Isso significa ser uma empresa que, sabidamente, seguisse as recomendações de Chiara Lubich. Suscita interesse fazer essa análise, porque o Movimento ainda não tem uma estrutura que controle quem segue e quem não segue tais preceitos. A premissa é a da liberdade, o que poderia fazer com que a investigação se apoiasse em empresas ainda iniciantes no Movimento, ou que dele participassem apenas formalmente. Para atender a essa exigência, o Escritório Central do Movimento foi consultado, e algumas empresas, consideradas líderes ou mais avançadas nesse esforço em realizar a Cultura da Partilha, foram listadas.

Outro critério utilizado foi das empresas pertencerem ao Movimento no máximo de tempo possível, de preferência desde seu início no Brasil. A razão dessa exigência é de poder tratar de empresas que já tenham sido postas à prova em um mercado competitivo e que tenham dado mostras de sua capacidade de sobrevivência. De uma empresa recém criada sempre se pode duvidar que as intenções no momento de sua criação, por mais nobres que fossem, não perdurariam ao longo do tempo. Esse poderia ser um ponto frágil na pesquisa.

Além desses dois critérios principais, foi cogitado um terceiro que não chegou a ser uma condição *sine qua non* no início, mas que, no decorrer do trabalho, mostrou-se importante, que era o porte da empresa. Neste Movimento há muitas micro-empresas o que, em si, não é um impeditivo para que se exerça responsabilidade social. Todavia, pudemos perceber adiante, que a riqueza dos

relacionamentos surge com mais energia quando estamos lidando com empresas maiores, com mais empregados, fornecedores e clientes, e que já tiveram que fazer opções de negócios, por vezes, difíceis, tais como demissões. Empresas constituídas de poucos sócios, algumas com um reduzidíssimo número de funcionários-parentes, não teriam condições adequadas de responder às questões levantadas. Algumas dessas empresas não tinham uma estrutura informatizada, as informações estavam apenas com uma pessoa – o dono – ou não tinham as informações, devido ao seu porte. Foi percebido que, em alguns casos, o afastamento daquele líder vinculado ao Movimento fazia a empresa também dele se distanciar. Nessas condições, apenas organizações com uma estrutura mais sólida poderiam fornecer elementos razoáveis para análise. Dificilmente haveria dentro da Economia de Comunhão, no Brasil, empresas com maior capacidade de responder às questões levantadas do que as cinco empresas escolhidas inicialmente.

Mais um aspecto, que não chegou a ser um empecilho nas considerações iniciais, mas que acabou pesando no decorrer da pesquisa, foi a distribuição geográfica das empresas. Não existe empresa vinculada à Economia de Comunhão no Estado do Rio de Janeiro. A sua maioria está no Sul do país, em especial circundando o Pólo Spartaco, em São Paulo, e outras tantas no Norte e Nordeste. Notamos que as empresas mais avançadas nesse processo estão no Sul, em especial nos Estados de São Paulo e Paraná. A visita a outros centros, em fase de implantação talvez ajudasse a responder algumas das questões vinculadas às dificuldades de implantação de empresas com tais características, mas não dariam suporte às questões mais específicas da pesquisa, que é a forma como tais empresas se relacionam com seus *stakeholders*. Ademais, conforme compreendemos mais tarde, empresas mais novas, menores e menos estruturadas raramente têm informações quantitativas com a precisão que almejamos.

Do exposto, extraímos uma coleção de cinco empresas a serem trabalhadas aprofundadamente no projeto, mais uma que serviu como piloto da pesquisa. No primeiro caso estão a Pro-Diet, com sede em Curitiba, que atua na área de distribuição de medicamentos, a Femaq, de Piracicaba, na área de metalurgia fina, a Policlínica Ágape, clínica geral, e a Escola Aurora, escola de ensino fundamental, ambas de Vargem Grande Paulista, e a Granja Piu-Piu, que fica em



Salto, SP. Como piloto, escolhemos a La Tunica, uma confecção que fica no Pólo Industrial Spartaco, em São Paulo.

Todos os representantes das empresas contactados acolheram muito bem a solicitação de visita por parte do pesquisador, mas um acidente com o dono da Granja Piu-Piu fez com que, no período agendado para as visitas, ele não estivesse à disposição e, com essa ausência, boa parte do acesso aos clientes e fornecedores estaria prejudicada. Por conta disso, essa empresa foi excluída do rol das que comporiam o estudo de caso múltiplo. Quanto à Escola Aurora, não foi possível conciliar a agenda da pesquisa com os compromissos da principal sócia da empresa. Ainda que um contato pessoal com essa sócia tenha sido feito, e houvesse uma longa conversa com uma das professoras da escola quando da estadia do pesquisador na Mariápolis Ginetta, em termos de pesquisa de campo essa organização foi descartada. Todavia, essas duas contribuições foram úteis para aumentar o campo de visão em relação às dificuldades por que passam empresas ligadas à Economia de Comunhão. Reduzimos, então o número de casos para três.

Segundo Yin (2003), com tal quantidade é possível perceber replicações literais, isto é, ocorrência ou não de resultados similares, o que está em linha com o objetivo da investigação. Como já exposto anteriormente, segundo Creswell (1998), com esse número é possível fazer uma pesquisa profunda, sem que haja uma quantidade excessiva de informações a serem tratadas. Outro fator de ordem prática, que fez com que fosse limitado o número de empresas pesquisadas, diz respeito aos recursos disponíveis para essa pesquisa. Com mais casos a serem estudados, principalmente em se tratando de empresas dispersas geograficamente, a logística do trabalho seria bem mais difícil, e provavelmente o tempo requerido transcenderia o disponível.

De qualquer forma, visto que a lógica de uma pesquisa qualitativa é distinta da quantitativa, não há a obrigação de, nessa investigação, atendermos a exigências estatísticas de amostragem, a qual nos imporia a perseguição de significativas quantidades de organizações a serem tratadas.

### **3.2.4.**

#### **A ida a campo**

As agendas das visitas e a ordem das empresas visitadas foram definidas a partir das disponibilidades das pessoas-chave de cada organização. Após o contato feito no Congresso, um período foi estabelecido como o ideal às visitas. Para se determinar os dias exatos, foi feita intensa negociação com os responsáveis da empresa, em uma tentativa de se otimizar as viagens. A maior dificuldade ficou por conta da necessidade de se entrevistar também fornecedores e clientes das empresas, o que foi mais um elemento complicador para os agendamentos.

A primeira empresa visitada nessa etapa foi a Pro-Diet, de Curitiba, no período de 25 a 27 de Agosto de 2003. Nessa empresa, houve grande dedicação de seu dono às entrevistas e total disponibilização dos recursos que o pesquisador julgasse necessário à pesquisa. O convívio intenso com os donos e sua família, e com os funcionários, facilitou sobremaneira o entendimento das prioridades da empresa, e ajudou a mapear, ainda que superficialmente, o clima organizacional. Quanto aos clientes e fornecedores entrevistados, esses foram escolhidos a partir de uma lista fornecida pela empresa, originada da disponibilidade de cada um deles, conforme negociado previamente.

Da Pro-Diet nos deslocamos para a Femaq, em Piracicaba. Da mesma forma, houve total disponibilidade por parte da empresa e seus donos em participar da pesquisa. Essa empresa é particularmente importante, por se tratar de um ícone em Economia de Comunhão, e vários são os trabalhos publicados sobre ela. Um de seus donos é o presidente atual da Espri e peça fundamental no Movimento. Tanto ele quanto seu irmão, também sócio, foram entrevistados e deixaram o pesquisador totalmente à vontade para realizar seus compromissos de pesquisa. O acesso a fornecedores e clientes para as entrevistas foi mais difícil do que na Pro-Diet, por se tratarem, no mais das vezes, de empresas fora da região. Os que se situavam nos arredores e tiveram disponibilidade foram entrevistados pessoalmente. Os que estavam à distância o foram por telefone.

Na semana seguinte, o pesquisador foi a Vargem Grande Paulista, visitar a Policlínica Ágape. Uma das pessoas que ali trabalha era também uma das responsáveis pela contabilidade da Espri e já havia sido contactada várias vezes no período preparatório da pesquisa. Isso auxiliou bastante a liberdade que o

pesquisador experimentou na empresa. A dona da empresa teve grande disponibilidade em responder às questões apresentadas, mas o pesquisador teve menos influência na escolha dos demais entrevistados do que nas outras duas empresas. A explicação para isso é que, em uma clínica que tem atendimentos emergenciais, nem sempre se pode contar com a pessoa inicialmente planejada e a intenção do pesquisador não era interferir na dinâmica da empresa. Nas outras duas organizações, pelo trabalho ser mais repetitivo, as entrevistas fluíram conforme o planejado.

Vale ressaltar que, apesar de não fazer parte diretamente da pesquisa com as empresas, a ida a Vargem Grande Paulista teve um ganho adicional extremamente importante. O pesquisador optou por se estabelecer na Mariápolis Ginetta, que não é muito longe da Policlínica Ágape. Nesse espaço residem várias pessoas vinculadas ao Movimento dos Foculares e muitas são funcionárias de empresas vinculadas à Economia de Comunhão, como é o caso da professora da Escola Aurora, já mencionada. Houve muito espaço para conversas profundas sobre o Movimento, sobre as empresas de EdC e sobre a viabilidade de se estender os ideais de Chiara Lubich para além das fronteiras religiosas que envolvem tais organizações. Essas conversas, as quais não seria adequado denominar de entrevistas, visto que os temas não foram planejados, auxiliaram na compreensão da dinâmica do Movimento. Também o espaço físico, simples e aconchegante, convidava à reflexão. Perceber-se imerso nessa realidade, é uma experiência de difícil replicação.

### **3.2.5.**

#### **A coleta dos dados**

Segundo Yin (2003), existem seis fontes de evidência utilizadas habitualmente em estudos de caso. São elas: os documentos, arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação-participante e artefatos físicos (p. 85). Já Creswell (1998) admite quatro formas de dados, que são as observações, aí se subdividindo em participante ou não, entrevistas, documentos e materiais áudio-visual (p. 121). Por seu turno, Stake (1995) menciona a entrevista, a observação, a documentação e o contexto físico. No presente trabalho, as entrevistas foram as maiores fontes de acesso à informação. Ao lado delas, a observação não

participante teve importante papel para registrar comportamentos e relacionamentos. Também foram utilizados métodos áudio-visuais, tais como fotografias e gravações. O acesso à documentação das empresas no próprio local foi feito *en passant*, devido ao tempo limitado em cada empresa, mas significativa quantidade de material foi obtida na Internet, nas publicações do Movimento e em teses publicadas.

Além dessas fontes, foi obtido material para análise por intermédio de questionários relativos ao balanço social das três empresas, o que gerou conhecimento específico sobre os números da empresa. Esses questionários, que constam no Apêndice D, foram entregues às empresas no momento da visita, em disquete. Todavia, as respostas demoraram muito tempo para voltarem, e essa foi uma das maiores dificuldades percebidas pelo pesquisador ao longo de todo o trabalho. Se tais questionários não fossem preenchidos com precisão, boa parte das indagações acerca do papel das empresas de Economia de Comunhão no que se refere à sua responsabilidade social ficaria em aberto, e a triangulação dos dados ficaria comprometida. O último formulário preenchido só foi devolvido em Janeiro de 2004.

Tanto no piloto, quanto nas três empresas analisadas, os principais dados foram obtidos da mesma forma, a saber: por entrevistas individuais e abertas com os donos, fornecedores, clientes e funcionários. Houve uma pequena alteração do que foi perguntado no piloto e nas empresas que compõem o cerne do trabalho, pois foi percebido que algumas questões deveriam ser reformuladas e outras questões surgiram. Ambos os roteiros encontram-se no Apêndice C.

No que se refere ao dono da empresa, o roteiro era composto por treze questões no piloto, passando para quatorze para as três empresas. Nos dois casos, as três perguntas iniciais visam entender como a empresa se estabeleceu dentro das orientações da EdC, ressaltando as dificuldades encontradas. As quarta e quinta questões nos remetem à prática atual da empresa dentro dos preceitos da EdC, em especial à dimensão econômica. Da sexta à oitava questões, há um direcionamento para o relacionamento da empresa com seus funcionários, abrangendo a vinculação desses com o Movimento, sua performance, e o que de distinto a empresa tem ao lidar com esse ator. A nona questão apresenta a questão da empresa diante de seus *stakeholders* externos. A partir daí houve uma mudança no posicionamento das perguntas ao sair da fase piloto para a fase de campo. No

piloto, a décima questão preocupava-se com a percepção dos entrevistados quanto a possíveis contribuições da EdC à teoria das organizações. Essa passou a ser a última das questões da fase de campo. No piloto, a décima primeira pergunta e a última voltam a atentar para as características externas da empresa em relação a seus *stakeholders*. A décima segunda e a décima terceira questões dizem respeito às condições para a continuidade do projeto. Para a pesquisa de campo, há um bloco composto pelas décima, décima primeira e décima segunda questões que lidam especificamente com o comportamento da empresa em relação a seus *stakeholders*. A última dessas três questões foi adicionada ao roteiro inicial do piloto, pois o pesquisador entendeu que faltava uma resposta mais dirigida aos *stakeholders*. A questão que já havia e que não foi retirada associava as características familiares e de porte da empresa em relação às peculiaridades da EdC, mas não exatamente em relação aos *stakeholders*. As décima terceira e décima quarta perguntas tratavam das condições de continuidade da empresa, na percepção de seu dono.

Para os funcionários, clientes e fornecedores o padrão é semelhante. Foram perguntados sobre o tempo que se envolviam com a empresa, se sabiam o que significava a Economia de Comunhão, se sabiam se aquela empresa era da Economia de Comunhão e o que viam de diferente nessa empresa em relação às demais, especialmente no que dizia respeito ao seu relacionamento. Finalizava-se o questionário indagando sobre a religiosidade do entrevistado, pois esse elemento poderia inserir um viés positivo ou negativo nas repostas.

As entrevistas foram gravadas em fita cassete com a anuência do entrevistado. Quando esse era o dono, um dos sócios, ou pertencente à diretoria, essas entrevistas duravam mais tempo, sem qualquer limitação prévia. Na prática, a entrevista com os donos levou todo um período do dia (manhã ou tarde) e ainda havia o convívio nos períodos de almoço ou jantar. Na Pro-Diet também nos lanches vespertinos houve a presença de um dos donos da empresa. Segundo Yin (2003), uma entrevista deve aparecer como uma conversa guiada, em vez de questionamentos estruturados. O que ocorreu com os donos das empresas visitadas foi exatamente isso. Havia uma linha de indagações a serem respondidas, segundo roteiro prévio, mas havia também grande liberdade para que o respondente seguisse seus direcionamentos. Se por acaso o entrevistador entendesse que algo fora deixado para trás sem a devida resposta, esse tema era

retomado mais adiante, com a preocupação de não interromper a linha de raciocínio do entrevistado.

Com os funcionários as entrevistas eram mais curtas, mas também não havia limitação de tempo. Para essas situações, trabalhou-se com o que Yin (2003) denomina de entrevista focada (p. 90). As questões eram distintas daquelas apresentadas para os donos e o roteiro encontra-se também no Apêndice C. Em alguns casos, funcionários mais expansivos predispunham-se a falar por mais de uma hora, enquanto que, em outros, com quinze minutos de entrevista já não havia mais pontos a serem esclarecidos. Não foi percebido em nenhum momento constrangimento ou resistência por parte dos funcionários em responder às questões, nem temor de que suas respostas pudessem chegar aos ouvidos de seus chefes. Em todas as três empresas, as entrevistas foram feitas a sós, em sala fechada disponibilizada pelo dono da empresa, o qual não interrompia. Apenas na Policlínica Ágape houve algumas interrupções por questões de trabalho, mas isso, aparentemente, não afetou a disposição do funcionário ou do fornecedor que estava sendo entrevistado.

Tanto nas conversações guiadas, com os donos, clientes e fornecedores, quanto nas entrevistas focadas com os funcionários houve uma preocupação de solicitar ao respondente que propusesse algum novo tema a ser discutido. Isso foi particularmente importante no piloto, o que serviu para que se ajustasse a ordem e o formato de algumas questões, adicionando-se outras ao formulário.

Foram tomadas anotações sobre o comportamento das pessoas, do ambiente de trabalho, das instalações e algumas fotografias foram tiradas de áreas ou de pontos considerados de interesse ao trabalho. Na Femaq, foi solicitado que essas fotografias fossem antes discutidas com quem apresentava a empresa, devido a razões que envolvem segredo comercial.

Na Pro-Diet e na Femaq, os funcionários entrevistados eram escolhidos a partir do organograma da empresa, de forma a que a distribuição de pessoal dessas empresas ficasse representada em termos quantitativos na pesquisa. Assim, em uma área com 30 pessoas, por exemplo, no mínimo três pessoas eram entrevistadas. A proposta é que a escolha se desse aleatoriamente dentro de cada setor, mas isso nem sempre foi possível, pois às vezes a pessoa escolhida estava fora da empresa ou envolvida com afazeres inadiáveis, tal como atendimento a cliente ou auditoria. Nesses casos, outra pessoa do setor era chamada à entrevista.

Na Policlínica Ágape, esse procedimento ocorreu com os funcionários efetivos da empresa. Todavia, em uma clínica há um estrato importante que não fica todos os dias na organização, que são os médicos. Dessa forma, foi impossível montar um esquema de entrevistas que representasse totalmente o conjunto de médicos da empresa, porque um médico tem uma disponibilidade muito exígua, seja porque está envolvido com atendimentos que não podem ser interrompidos, seja porque está indo para outra clínica. Nesse caso, as entrevistas foram feitas com os profissionais disponíveis no momento.

No que se refere aos clientes e fornecedores, foi feito um esforço para que fossem visitados em seu local de trabalho e, da mesma forma, tivessem sua contribuição gravada. O roteiro das perguntas era diferente dos dois anteriores e está disponível no Apêndice C. Todos os clientes foram acessados em seus locais de trabalho. No caso da Pro-Diet, um deles era a Prefeitura de Curitiba e o outro uma clínica de tamanho médio. Já um dos fornecedores, justamente um dos maiores, representante da Sanofir, foi entrevistado na sede da empresa. O outro, de uma empresa de menor porte, foi acessado em seu local de trabalho. No total da Pro-Diet foram feitas ao todo dezesseis entrevistas com funcionários e proprietários e quatro entrevistas com clientes e fornecedores, perfazendo um total de 19 horas de conversas gravadas. Foram tiradas várias fotografias, as quais se encontram no Apêndice F.

Para a Femaq, as pessoas entrevistadas foram escolhidas a partir do organograma. Ao todo foram treze funcionários, dois fornecedores e dois clientes. Um dos fornecedores e um cliente foram acessados por telefone, de fora da empresa, pois suas respectivas empresas não se situam na cidade de Piracicaba. Um cliente, outra metalúrgica, tem um *status* duplo, pois às vezes também é fornecedor da Femaq. Ao todo, foram gravadas 15 horas de entrevistas. Também foram tiradas várias fotos.

Para a Policlínica Ágape, foram realizadas seis entrevistas com funcionários, uma com um fornecedor externo por telefone e três com médicos, classificados esses como fornecedores também. Em relação a clientes, foram realizadas duas entrevistas. A dona da empresa escolheu pessoalmente a pessoa a ser entrevistada nesse caso, argumentando que nem todo cliente de uma clínica aceita aparecer como tal. Daí, sua opção recair em pessoas com as quais tinha

mais proximidade. A outra pessoa foi acessada por telefone. Para essa empresa, foram gravadas 8 horas de entrevistas. Também foram tiradas fotos.

No que se refere ao desempenho de empresas em balanço social, as informações foram obtidas na Internet, nas páginas do Instituto Ethos, do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - Ibase e na Federação de Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica em várias bibliotecas do Estado do Rio de Janeiro.

### **3.2.6. Análise dos dados**

A ênfase do trabalho é qualitativa, aparecendo o manejo de dados quantitativos apenas com o intuito de ratificar ou não as questões alcançadas pelas visitas a campo, dentro de uma ótica de triangulação.

Para tratar de dados qualitativos existem várias propostas, “tantas quanto o número de pesquisadores”, segundo Creswell (1998, p.153). Segundo esse autor, a análise dos dados consiste em uma descrição detalhada do caso e de seu contexto.

Yin (2003) identifica três estratégias para o tratamento dos dados. A preferida, segundo ele, é aquela que se apóia em proposições teóricas. Tais proposições é que vão definir quais dados devem ou não ser coletados e que guiarão toda a pesquisa. Além dessa, sugere a opção de se trabalhar com explicações rivais e desenvolver uma descrição de caso. Quanto às técnicas utilizadas para uma análise de estudo de caso, apresenta como uma das mais desejadas a que utiliza uma lógica de “*pattern matching*” (p. 116). Tal lógica compara um padrão empírico com um esperado a partir da teoria. Quanto maior a coincidência, maior a segurança quanto à validade interna do caso. Outra técnica discutida pelo autor é a “*explanation building*”, que consiste em analisar o caso buscando construir uma explicação sobre ele. A terceira técnica apresentada por Yin (2003) é a “*time-series analysis*”, que funciona de forma semelhante a uma série temporal de experimentos e consiste em acompanhar mudanças no caso ao longo do tempo. Mais duas técnicas são mencionadas pelo autor, que são os “*logic models*”, que estipula deliberadamente uma cadeia complexa de eventos ao longo do tempo e a “*cross-case synthesis*”. Essa técnica trata cada caso individual como um estudo separado. São criadas tabelas com palavras que mostram os dados de



acordo com determinada estrutura conceitual e as coleções de tabelas são então comparadas para se chegar a conclusões sobre o conjunto de tabelas.

Para o presente estudo, foi feita a opção para a análise qualitativa pela estratégia sugerida por Yin (2003), que é a “*pattern matching*”. Seguindo por esse caminho buscou-se identificar padrões de comportamento das três empresas pesquisadas contra o que era esperado pelas teorias de *stakeholder* e de responsabilidade social corporativa. Visto que a estratégia admite simultaneamente elementos quantitativos e valorativos, não se pode esperar um comportamento, ou mesmo uma resposta, precisa do ponto de vista do erro estatístico. No entanto, espera-se que, com o número de casos analisados, seja possível fazer inferências sobre empresas de Economia de Comunhão e a responsabilidade social empresarial, especialmente no nível de replicação literal. Não foi utilizado o esquema de colocar as palavras em tabelas porque a intenção era de compreender cada palavra em seu contexto. A visão de associação livre de palavras, conceitos e contextos, de acordo com a proposta de *key-word-in-context*, segundo Ryan e Bernard (2000), traz a vantagem de permitir *insights* do pesquisador à luz de sua experiência em campo. Seguindo a mesma orientação, os dados não foram analisados a partir da transcrição das fitas gravadas, o que causou maior dificuldade nessa etapa, mas a preservação da voz e da entonação do entrevistado melhoraram a contextualização das entrevistas.

As comparações dos indicadores de balanço social das três empresas foram feitas contra os números consolidados do Ibase, estratificado para pequenas empresas. Para analisá-los foram utilizados recursos estatísticos com software específico, no caso, o EXCEL. Como ferramenta, foi feita uma análise comparativa dos dados das empresas de EdC visitadas contra aquelas que pertencem ao banco de dados do Ibase, além dos processos habituais de apresentação estatística de dados. Para a *survey* inicial foi feita uma análise estatística básica, utilizando também o EXCEL. O objetivo era apenas o de apontar as medidas de tendência central e de dispersão das respostas do questionário. Para aqueles que continham comentários adicionais, foi feita uma análise qualitativa superficial, a partir de anotações que buscassem repetições de idéias. Como numericamente foram poucas as respostas devolvidas nessa *survey*, essa análise ficou bastante simplificada. Todavia, como afirmado anteriormente,

as ações quantitativas não devem ser observadas isoladamente, mas como inserida em uma lógica de triangulação, a ser descrita a seguir.

### **3.3.**

#### **A qualidade da pesquisa**

##### **3.3.1.**

##### **A triangulação**

Tendo em vista a subjetividade inerente a uma pesquisa qualitativa, Stake (1995) questiona “*Do we have it right?*” (p. 112). Sua preocupação é compreensível, visto que métodos qualitativos freqüentemente são acusados de não trazerem resultados confiáveis. A questão que se apresenta agora é se o esforço investigativo feito até esse momento pode ser considerado como capaz de gerar conclusões sólidas ou se, por outro lado, não se perdeu no “sibilismo” denunciado por Oliva (1995, p. 4). Para combater essa dúvida, Stake (1995) sugere que precisamos encontrar uma descrição incontestável, o que é atingido por meio de triangulações, realizadas em várias dimensões da pesquisa. A primeira dessas triangulações é a da fonte dos dados. Outra, diz respeito ao investigador. Existe também a triangulação teórica e a triangulação metodológica.

Patton (*in* Yin, 2003, p.98) reproduz exatamente esses quatro critérios de aferição. Yin (2003) ressalta que o uso de triangulações deve levar a linhas de investigação convergentes. Se isso ocorre, há uma credibilidade maior da pesquisa do que se a condução do caso se suportasse apenas em um único pilar (p. 99).

De todas as triangulações mencionadas, Yin (2003) dá mais atenção àquela relativa aos dados e sua origem. Não por acaso, nessa pesquisa buscou-se compreender as empresas à luz de entrevistas, observações e material bibliográfico. Além disso, procurando responder às preocupações metodológicas, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos. No que diz respeito à triangulação do pesquisador, isso não foi possível de todo. Todavia, houve uma troca informal de impressões sobre outros pesquisadores que conduziam seus trabalhos no mesmo período de tempo nas mesmas empresas. Visto que os enfoques das investigações eram distintos, essa triangulação não pode ser validada completamente. A triangulação teórica não foi buscada no presente trabalho, pois

o tema, Economia de Comunhão, não dispõe de arcabouço conceitual capaz de viabilizar contrapontos teóricos, nem era essa a preocupação central da pesquisa.

### **3.3.2. A validação**

Yin (2003) assevera que o desenho de uma pesquisa deve representar um conjunto lógico de afirmações e que a qualidade da investigação deve ser avaliada a partir de testes lógicos. Para pesquisas qualitativas, segundo o autor, existem quatro testes que podem ser realizados. São eles: a validade da construção, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade (p.34).

Para a validade de construção, a preocupação recai sobre a subjetivação da coleta de dados e também sobre a ausência de medidas confiáveis que relativizem a importância das impressões do investigador no processo. Para contornar essa dificuldade, Yin (2003) sugere as táticas do uso de múltiplas fontes e de ter seu relatório revisado por informantes-chave. Ambas as sugestões foram cumpridas na presente pesquisa.

Quanto à validade interna, Yin (2003) assevera que a prioridade é verificar se um determinado evento leva a outro evento. Se o pesquisador não conseguir montar um quadro confiável sobre os relacionamentos sobre eventos, suas conclusões serão equivocadas. Em paralelo, e associadas à questão anterior, estão as inferências que o pesquisador realiza ao longo de seu trabalho. Para reduzir esse viés, a sugestão do autor é que seja feita uma pesquisa do tipo *pattern-matching*. Tal sugestão foi acatada por essa pesquisa.

A validade externa diz respeito à possibilidade de generalização de um determinado estudo de caso. Nesse ponto costumam recair grandes dúvidas sobre o método. Sua sugestão para amenizar o problema é o uso de uma lógica de replicação em múltiplos estudos de caso. Também isso foi feito no presente trabalho.

Finalmente, a confiabilidade. Essa possível fonte de fragilidade diz respeito a oscilações no decorrer da pesquisa, principalmente se essa for composta por múltiplos casos. Para contornar esse problema em potencial, o autor recomenda o uso de protocolos de pesquisa, o que foi feito e seguido pelo pesquisador.

Dessa forma, todos os possíveis pontos de fragilidade foram cobertos ao longo da investigação.

### **3.3.3. Limitações do método**

A despeito de todos os cuidados, qualquer pesquisa contém limitações. Para um trabalho eminentemente qualitativo, que se apoiou em um estudo de caso, existem dificuldades próprias. Assim, as generalizações feitas são do tipo analítico, local e limitado ao momento da pesquisa e não de um tipo estatístico e amplo. Isso confere à pesquisa uma confiabilidade menor do ponto de vista quantitativo, visto que o número de casos foi reduzido em comparação ao universo de empresas de EdC existentes. Todavia, os três casos escolhidos formam a vanguarda do Movimento e, sob esse ponto de vista, são representativos dos ideais de Chiara Lubich. Disso decorre que as conclusões referem-se mais aos três casos do que à Economia de Comunhão como um todo. Sempre pode existir a possibilidade de um contra-exemplo no seio do Movimento que não foi abordado e que poderia por em dúvida o que foi encontrado nesse trabalho. Destarte, o próprio projeto da Economia de Comunhão não está finalizado, estando em franca evolução. A pesquisa pode ser interpretada como uma fotografia de um instante do desenvolvimento de sua vanguarda. Em outro momento histórico, provavelmente terá o pesquisador virtual se deparado com aspectos distintos.

Uma possível fonte de distorção foi a escolha dos fornecedores e clientes. Novamente não foi seguida uma orientação estatística, com o rigor da aleatoriedade e da quantificação amostral que lhe é característico. Outrossim, foi feita uma aproximação por conveniência e possibilidade. Em alguns casos, a entrevista foi feita por telefone, o que reduz o número de elos entre o pesquisador e sua fonte. Todavia, não seria possível atender, no prazo e com os recursos disponíveis, a critérios mais amplos de aproximação. Mesmo que tais recursos existissem, sempre haveria a dúvida de que os entrevistados já haviam sido orientados anteriormente pelas empresas em análise. Para contornar essa dificuldade, há o cruzamento de diversas fontes de dados, o que ameniza, mas não resolve o problema.

Em relação à Economia de Comunhão existe outro tipo de dificuldade. Essa proposta não tem uma estruturação conceitual e nem mesmo uma prática uniforme entre as empresas que o compõem. A busca pelas empresas líderes procurou reduzir a amplitude dos estágios em que as diversas empresas se encontram. O Escritório Central não dispõe de ferramentas de controle que possam barrar, orientar e até mesmo excluir empresas que tenham práticas distintas daquelas que pregam. Tamanha variabilidade aumenta em muito o risco da pesquisa não conseguir capturar os elementos mais representativos da proposta e prejudicar a pretensão de delinear conceitualmente a Economia de Comunhão.

A comparação entre empresas de EdC, pequenas e de áreas distintas, com a média da indústria também pode ser questionada. Uma vez mais, a escolha das maiores empresas da EdC serviu para diminuir a distância. Por outro lado, buscou-se o estrato equivalente em termos de tamanho na relação do Ibase. Ainda assim, pode haver questionamentos acerca da heterogeneidade do grupo de empresas visitadas. Quanto a isso, não há nada a fazer a não ser reconhecer que o grupo total de empresas de EdC é extremamente heterogêneo e qualquer trabalho nessa área teria que lidar com tal característica.

A escolha do modelo do Ibase também em pode ser posta em questão. Afinal são vários os padrões existentes que atestam a proximidade de uma empresa da responsabilidade social (GRI, Rainbow, AS8000, Ethos etc). Alguns têm maior alcance do que o escolhido, outros maior profundidade. A escolha recaiu, todavia, naquele modelo que permitisse melhor aplicabilidade e que tivesse, ao menos, uma abrangência nacional. Além disso, o modelo do Ibase dispõe de um histórico e um banco de dados que facilitam a comparação com os indicadores das empresas visitadas.

Um comentário adicional deve ser feito a respeito do pesquisador. Esse, não tem uma crença religiosa, identificando-se com o agnosticismo. No diálogo com as inúmeras pessoas do Movimento, isso não foi escondido, o que poderia ter atrapalhado o relacionamento com atores sabidamente de forte vinculação religiosa. Todavia, mesmo que não fosse dessa forma, a propalada neutralidade científica dificilmente poderia ser alcançada frente a um objeto de estudo tão envolvido por questões valorativas, éticas e religiosas. Seja porque não é religioso, seja porque é, haverá sempre um olhar tendencioso quando o tema é Economia de Comunhão, ao misturar espiritualidade com negócios.