

A NATUREZA INTERDISCIPLINAR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UMA DISCUSSÃO DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Naira Tomiello

*Pós-Doutoranda no Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas na
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
nairatomiello@uol.com.br*

Resumo: O objetivo deste artigo consiste em discutir a estratégia de pesquisa adotada na tese de doutorado da pesquisadora para apreender a complexidade da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o seu reflexo no desenvolvimento da teoria-crítica desta disciplina. Parte-se do entendimento que as razões que inibem a RSC como conhecimento crítico decorrem, principalmente, dos limites da apreensão de experiências práticas. Defende-se que os estudos empíricos e analíticos de tais experiências adotem as premissas de consistência, de complexidade e de interdisciplinaridade. Discute-se o programa Clube dos Produtores, originado na Europa e implementado no Brasil, como um estudo de caso descritivo e interpretativo.

Palavras-chave: Complexidade; Estudo de Caso; Clube dos Produtores.

Abstract: *The aim of this article is to discuss the research strategy adopted in the doctoral thesis of the researcher to grasp the complexity of the Corporate Social Responsibility (CSR) and its reflection in the development of theory and criticism of this discipline. This is on the understanding that the reasons that inhibit the RSC as critical knowledge derived mainly concern the limits of practical experience. It is argued that the empirical and analytical studies of such experiments adopt the assumptions of consistency, complexity and interdisciplinarity. We discuss the Producers' Club program, originated in Europe and implemented in Brazil as a case study descriptive and interpretive.*

Keywords: *Complexity; Case Study; Producers' Club.*

1. Introdução

Este estudo parte do pressuposto que é preciso distanciar-se para ver melhor. Assim sendo, retoma-se a própria pesquisa de doutorado com o propósito de elaborar novas reflexões a cerca da estratégia de pesquisa empreendida. Esta foi central na formulação da tese na medida em que o objetivo geral propunha contribuir para o desenvolvimento teórico-crítico da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), mediante a elaboração de um modelo analítico interdisciplinar para subsidiar a investigação empírica e a análise crítica. A noção *estratégia de pesquisa* é adotada em detrimento da denominação de método, tendo em vista que a tese sustentou-se no paradigma da complexidade, para o qual as múltiplas faces da realidade supõem a inter-relação entre homem-natureza-sociedade, e na legitimidade da aproximação entre sujeito e objeto de pesquisa. O referido termo "compreende um pacote de concepções, práticas e habilidades que o pesquisador emprega para mover-se do paradigma

ao mundo empírico". (DENZIN; LINCOLN, 2000 apud GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006, p. 09).

A RSC como um campo de conhecimento distingue-se dentro da produção acadêmica da Administração como uma reflexão em torno da necessidade de que, por exemplo: (i) as relações das empresas com todos os *stakeholders* tornem-se mais democráticas e justas (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997); (ii) o crescimento econômico esteja amparado em valores éticos (SEN, 2006); (iii) o desenvolvimento envolva as dimensões sociais, ambientais, econômicas, culturais, espaciais e políticas (SACHS, 1993); e (vi) a racionalidade empresarial resulte da síntese entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva (RAMOS, 1981). A teoria da RSC traz à discussão a intenção emancipatória dos seres humanos e a responsabilidade coletiva com *o outro* e com a natureza. Ela propõe articular a racionalidades instrumental e a substantiva, denotando sua multidimensionalidade - econômica, social, ambiental, cultura e política -, e sua interconectividade - ligando indivíduos, grupos, instituições e nações - na direção de soluções para problemas sociais e ambientais.

Entre as razões que inibem o desenvolvimento teórico da RSC identificadas na tese, destacam-se para este artigo os limites que decorrem da apreensão das experiências práticas, cuja função é realimentar a teoria. Partiu-se de três premissas para a formulação do problema. A primeira consiste em afirmar que o que torna uma empresa social e ambientalmente responsável não é o *volume* de ações nessa direção, mas sua *consistência*. Quer dizer, muitas ações soltas, temporal e espacialmente, podem trazer um retorno pífio à empresa e aos grupos diretamente interessados. A consistência prima pela continuidade, pela abordagem participativa e pela geração de valor para todos os *stakeholders*. Compreender a RSC a partir da consistência implica em abordá-la a partir da análise em profundidade de experiências concretas.

A segunda premissa supõe que o campo da RSC precisa ser observado não em uma perspectiva excludente de *defesa ou oposição*, mas deve elevar-se a um nível analítico que busque captar a sua *complexidade*. Segundo Morin (2001, p. 292), "temos de compreender que a revolução de hoje trava-se não tanto no terreno das ideias boas e verdadeiras, opostas em uma luta de vida e de morte às ideias más e falsas, mas no terreno da complexidade do modo de organização das ideias". Desse modo, anterior à defesa ou à oposição, está a necessidade de compreender os limites e as possibilidades da RSC mediante a complementaridade entre as análises. Tal proposta tem por objetivo evitar o reducionismo dos olhares sobre o objeto de pesquisa, que, em linhas gerais, não deve ser tão de dentro para que a vaidade não obscureça seus sentidos, e nem tão de fora para que a arrogância não despreze suas alternativas.

Por fim, a terceira premissa concebe o papel social e ambiental das empresas como resultado de um *diálogo entre as leis do mercado e o mundo da vida*, em razão disso, para analisar a RSC é necessário abordá-la de forma *interdisciplinar*. A natureza múltipla da RSC torna imprescindível

lançar mão de um instrumento complexo. As disciplinas que concorrem para o arranjo interdisciplinar precisam ser selecionadas seguindo a melhor adequação à solução do problema levantado. Assim, formula-se para este estudo a seguinte questão: Como a estratégia de pesquisa desenvolvida na tese contribuiu para a compreensão crítica da RSC, tomando como fundamento as premissas de *consistência*, de *complexidade* e de *interdisciplinaridade*?

Para o estudo em profundidade de práticas de RSC foi selecionado o programa denominado *Clube dos Produtores*. O mesmo originou-se na Europa por meio da empresa Sonae Distribuição de Portugal e foi trazido em 2002 para o Brasil, onde hoje é conduzido pela empresa Walmart. O programa alega apoiar-se no tripé da sustentabilidade e propõe influenciar a cadeia produtiva a adotar práticas responsáveis e sustentáveis. O Clube dos Produtores é uma iniciativa baseada nos princípios do Desenvolvimento Sustentável e visa fortalecer os pequenos produtores por meio de ações estruturadas, tais como formação, capacitação e inspeção, estimulando a qualidade, a inovação e o aumento da produtividade.

A proposição central deste artigo consiste em discutir a estratégia de pesquisa percorrida para apreender a complexidade e a perspectiva crítica da RSC¹. A partir da técnica de estudo de caso, serão descritas e interpretadas as escolhas enquanto reflexo das intenções previstas, assim como das possibilidades que se apresentaram durante a trajetória investigativa.

2. Paradigma da Complexidade e a Natureza Interdisciplinar da RSC

O desenvolvimento do conhecimento científico pressupõe abertura crítica e criativa buscando novos nexos entre as ciências e a realidade. O problema que se impõe consiste em apreender a realidade, ou seja, como a visão de mundo e a conduta científica interferem em tal apreensão. A realidade se *desvela* diante do observador na medida e no modo seguindo a sua própria concepção de ciência, sustentada em uma determinada visão de mundo e nas escolhas metodológicas. Assim, deve-se questionar, de que realidade fala o conhecimento científico? Tal questionamento refere-se ao fundamento ontológico e epistemológico de orientação da ciência, que se desdobra nas escolhas feitas pelo pesquisador. O primeiro relaciona-se à natureza do ser e à forma como o mundo é percebido pelos indivíduos. O segundo fundamento consiste em "explicar os pressupostos e a finalidade da ciência de modo articulado com as regras, os procedimentos e os instrumentos de pesquisa", em outras palavras, é a forma como o pesquisador decide conhecer a realidade. (PAVIANI, 2006, p. 13).

A crise do paradigma dominante da ciência moderna questiona o modelo dicotômico de racionalidade científica. A partir do discernimento dos referenciais de desenvolvimento científico

¹ Salienta-se que não é o objetivo deste artigo apresentar os resultados que sintetizam as contribuições para a teoria-crítica da Responsabilidade Social Corporativa, mas discorrer sobre as estratégias de pesquisa que viabilizaram tal proposição.

largamente sinalizado nos estudos organizacionais, apresenta-se tal dualidade. Primeiro, o positivismo afirma que a realidade existe independente do pesquisador e os fenômenos podem ser diretamente observados. Fundamenta-se nos métodos objetivos, quantificáveis e experimentais, pois entende que o mundo social existe externamente ao homem. Compreende absoluta separação entre o objeto pesquisado e o sujeito que o percebe. Só reconhece a existência de fatos que são diretamente acessíveis pela observação. O conhecimento resulta da conquista da natureza pelo homem e da especialização das ciências. (MORIN, 2000).

Por outro lado, o paradigma fenomenológico posiciona-se contra a vertente positivista e diz que a realidade não pode ser diretamente observada porque os significados são continuamente modificados na interação entre os atores. Reivindica um modelo de investigação que busca os significados e os valores atribuídos ao mundo e a realidade, pois entende que tais significados são socialmente construídos. Nessa direção, a dimensão subjetiva é parte constitutiva para o entendimento das ações humanas, tornando o método qualitativo e interpretativo essencial para formulação do conhecimento. A interação entre sujeito-objeto denota o movimento da construção científica, que se molda num processo intersubjetivo e de reflexões teóricas. (MORIN, 2000).

O paradigma da complexidade propõe a superação da dicotomia entre as ciências naturais [abordagem positivista] e as ciências sociais [abordagem fenomenológica], tendo como fim um modelo coerente para lidar com as questões mais críticas da nossa época. A noção de cientificidade é recolocada seguindo a *re-ligação* dos fenômenos sociais e da natureza. A visão de totalidade, de inter-relacionamento e a superação da visão fragmentada do universo muda a forma de conceber a ciência. As certezas absolutas dão lugar ao diálogo e a abertura epistemológica permite maior criatividade, sem com isso preterir o rigor. Trata-se de conceber a ciência em um fluxo de ir e vir de certezas e incertezas, do separável e o inseparável, do total e o local, do visível e o invisível e de unir ao mesmo tempo em que distingue. (MORIN, 2000; SANTOS, 2006).

A realidade, então, é entendida como processo, devir e construção e não como um objeto inerte. O avanço do conhecimento científico e tecnológico tem diante de si o desafio epistemológico e metodológico de captar a dinâmica das conexões, explícitas ou não, no mundo, na natureza e na cultura. A noção de *complexidade* expressa a capacidade de apreender as múltiplas faces da realidade, captando "suas diferenças, semelhanças e contradições, que se interpenetram e interagem entre si de maneira invisível, mas profunda". (COELHO, 2000, p. 63).

A interdisciplinaridade apresenta-se como um novo direcionamento da prática científica que aproxima sujeito-objeto-contexto, por meio da transposição das fronteiras disciplinares. A abertura interdisciplinar dos estudos organizacionais torna-se crescentemente oportuna, na medida em que as percepções voltam-se à constatação dos limites impostos pela fragmentação da realidade. (MORIN, 2001; SANTOS, 2006; VIEIRA; BOEIRA, 2006).

Aproximar o campo RSC ao paradigma da complexidade significa reconhecê-lo na sua interface com as "dimensões biológica, cognitiva e social da vida, da mente e da sociedade". (CAPRA, 2002, p. 13). Ao mesmo tempo em que significa admitir que as instituições devem comprometer-se e estruturar-se com vista às mudanças que ocorrem na natureza e na sociedade e estarem atentas às questões mais críticas da contemporaneidade. A diversidade temática abordada pela RSC [governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas justas de operação, questões dos consumidores e desenvolvimento econômico e social da comunidade] expõe sua complexidade. Esta procura expressar as múltiplas faces da realidade e seu "princípio remete às inter-relações entre as partes e o todo, entre a continuidade e a descontinuidade". (PAVIANI, 2008, p. 47).

A RSC é elaborada a partir de referenciais complexos, tornando o esforço intelectual na direção da análise e compreensão da temática mais bem constituída mediante a abordagem interdisciplinar. A noção de *interdisciplinaridade* envolve uma diversidade de aspectos que torna a busca por sua compreensão uma tarefa contínua. Paviani (2008, p. 14) salienta que o "uso indiscriminado do termo no ensino, na pesquisa, no exercício profissional, nos meios de comunicação, em congressos e seminários [...], aponta para múltiplos significados e, em consequência, para nenhum significado preciso [...]"

A multiplicidade de interpretações conduz a sentidos, muitas vezes contraditórios, entre eles: (i) busca reunificar o conhecimento e conter os perigos da fragmentação; (ii) resulta do raciocínio do observador em aprender a complexidade da realidade observada; (iii) sua factibilidade depende do resultado intersubjetivo ou trabalho em equipe; (iv) consiste em uma prática pedagógica que capacita os alunos a *aprender a aprender* e à reflexão crítica; (v) resulta da comunicação entre os cientistas e deles com o senso comum; (vi) não deve ser adotada como um método, mas deve ser considerada a história e o objeto científico historicamente construídos; (vii) parte de uma perspectiva instrumental, que sustenta que o papel da ciência está em resolver problemas; (viii) implica na associação complexa de fatores históricos, sociais, psicológicos, políticos, econômicos, filosóficos e intelectuais de um determinado fenômeno. (FOLLARI, 1995; FAZENDA, 1992; JANTSCH; BIANCHETTI, 1995; FRIGOTTO, 1995; SEVERINO, 1995; PHILIPPI Jr. et al., 2000; LEFF, 2000; COIMBRA, 2000; SILVA, 2000; KLEIN, 1990).

3. Estudo de caso qualitativo: o programa Clube dos Produtores

A definição de estudo de caso abrange a investigação em profundidade de um fenômeno contemporâneo e pode referir-se a um caso único ou a múltiplos casos. A partir de uma *descrição densa* (GEERTZ, 1989) do fenômeno observado, volta-se à compreensão dos processos sociais na

interação entre os atores e os significados atribuídos por eles ao fenômeno em estudo. (YIN, 2001; STAKE, 2000). Nesta abordagem, o pesquisador é um investigador observador e não participante.

A finalidade do estudo de caso foi sintetizada por Becker (1994), seguindo um duplo propósito de compreender o grupo, considerando quem são seus membros, quais são os modos de interação dentro do grupo e deste com o resto do mundo, e de contribuir para formulações teóricas. A teoria, enquanto um conjunto de conceitos para explicar um fenômeno, busca regularidades sobre comportamentos e estruturas. Eisenhardt (1989) diz que a construção de teorias vai sendo desenhada desde o momento da formulação da questão, da seleção do caso a ser estudado, da coleta de dados mediante o delineamento de construtos e da busca de evidências que convirjam para tais construtos.

Há três modos de caracterizar o estudo de caso, como descritivo, interpretativo e avaliativo. O *descritivo* visa relatar detalhadamente um fenômeno, apresentar a realidade como ela é, ilustrar a complexidade do caso estudado e é recomendado para reunir informações ainda pouco exploradas. Quanto ao *interpretativo*, partindo de uma descrição detalhada do caso, busca categorias que possam ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. O estudo de caso do tipo *avaliativo* tem o objetivo de gerar dados e informações que possam subsidiar a apreciação dos resultados ou efetividade de um programa, fornecendo indicadores para tomada de decisão. (GODOY, 2006).

A realização do estudo de caso depende de um conjunto de decisões importantes que demarcarão a fronteira do trabalho. Deve-se responder aos questionamentos sobre *onde, quando, quem, o que e como* observar? (GODOY, 2006). No que diz respeito ao programa Clube dos Produtores, sintetiza-se os seguintes procedimentos:

a. Descrição da unidade e dos atores-alvo da pesquisa

A escolha do estudo de caso único - do tipo descritivo e interpretativo -, o Clube dos Produtores, justifica-se por tratar-se de um programa abrangente e que poderia corresponder à averiguação das premissas de consistência, de complexidade e de interdisciplinaridade. Além disso, outras razões consideradas *provocativas* fundamentaram a escolha. A seleção do setor de varejo deve-se ao discurso encontrado na revisão de literatura que sustenta que o referido setor tem "vocaçã para RSC", principalmente por ser um elo da cadeia produtiva. Ainda, a seleção da empresa Walmart deve-se ao seu próprio discurso: "desejamos ser os primeiros em sustentabilidade do Brasil". Entendimento básico, ao focar a consistência, era necessário estar entre os *melhores*. É importante reforçar que a pesquisa não tomou tais argumentos como uma verdade *a priori*, mas como um dos fatores que contribuíram para a delimitação da pesquisa, assim como variáveis a serem debatidas na tese. Por fim, uma motivação adicional refere-se à inexistência de estudos mais exaustivos na direção de entender o referido programa, em ambos os países, na perspectiva das ciências humanas.

Definida a unidade, era preciso selecionar quais atores seriam envolvidos. O planejamento inicial da pesquisa previa investigar a implantação do programa Clube dos Produtores nos três estados do Sul, considerando diferentes grupos da cadeia produtiva, a produção, o varejo e o consumo. Além destes grupos, também foram selecionados atores considerados parceiros do programa - instituições de ensino, ONGs e empresas públicas. A Walmart indicou quais e quantos produtores deveriam ser entrevistados, baseando-se no critério de melhor adaptação ao programa e obtenção de melhores resultados. Tal fato não caracterizou um viés de pesquisa, ao contrário, quanto maior o envolvimento com o programa, maiores as chances de identificar categorias a serem exploradas. Os atores envolvidos no varejo, no consumo e em parcerias decorreram de prévias determinações da pesquisadora, de acessibilidade ou a partir de sugestões identificadas no campo.

Uma importante mudança no decorrer da pesquisa foi adicionar Portugal na investigação. Ao constatar a origem europeia do programa, decidiu-se pela sua inclusão. Contudo, houve uma significativa diferença na abordagem, tendo em vista a peculiaridade da produção agrícola de cada país. Enquanto no Brasil os membros do Clube são pequenos produtores isolados em seus meios de produção e de comercialização, em Portugal, os membros pertencem a cooperativas ou a outras formas de organizações de produtores bem instituídas. Tal fato contribuiu significativamente para o distanciamento no desempenho do programa entre as empresas Walmart e Sonae. O foco da investigação empírica em Portugal foi compreender o Clube dos Produtores a partir do *olhar* da empresa Sonae. A razão disso vai além do propósito de compreender a origem do programa, mas resulta da ausência de um discurso mais elaborado formalizado pelos dirigentes do referido programa na empresa Walmart. A Figura 1 sintetiza a observação de campo.

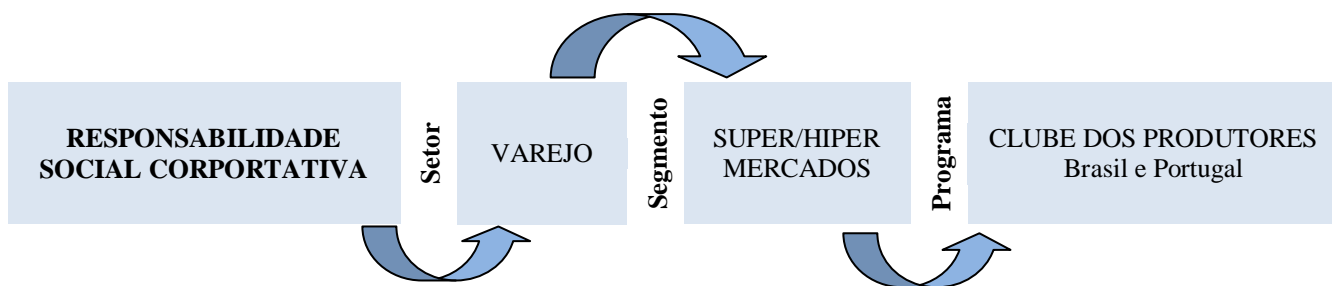


Figura 1: Delimitação da Observação Empírica

No Brasil, totalizaram vinte e quatro entrevistas, distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, concentrando varejo, produção, consumo e parceiros, sendo que os sujeitos entrevistados foram: coordenador do Clube dos Produtores, assessor de assuntos corporativos, chefes e gerentes de seções de lojas, colaboradores, consumidores, agrônomos de empresa pública e os produtores [agrícola, agroindústria e manufaturas].

Em Portugal, as entrevistas ficaram concentradas na região de Lisboa, abrangendo três cidades, e foram realizadas dezesseis no total. Os sujeitos da pesquisa concentraram-se em: presidente,

secretário e agrônomo do Clube dos Produtores, diretor, chefe de seção e colaboradores de lojas, responsáveis pelo controle de qualidade no centro de distribuição, consumidores, professor universitário e dirigente de uma ONG.

No planejamento da pesquisa foi estimado um número maior de entrevistas com os consumidores, tanto no Brasil quanto em Portugal, a fim de buscar evidências sobre *vocação* do varejo em aproximar produtor e consumidor. Após os primeiros contatos com os mesmos, constatou-se o total desconhecimento a respeito do Clube [que fora confirmado por outros atores da investigação], tornando a indagação desnecessária.

Um importante limite para definir a unidade e os atores-alvo da pesquisa foi a dificuldade de acesso às informações, no Brasil. A empresa Walmart, a princípio, não negou colaborar com esta pesquisa, mas criou uma série de empecilhos, resultando em diferentes problemas, entre os quais, a incompletude dos dados proporcionados por ela. Este limite não se aplica unicamente à experiência desta tese, há relatos similares em outros trabalhos acadêmicos, além disso, há muito se discute difícil relação de aproximação entre empresas e universidades. O problema, todavia, é que ou a empresa, equivocadamente, quer lidar com as questões de ordem social e ambiental como se fosse um segredo, cuja fórmula tem que ser resguardada dos seus competidores; ou ela não tem nada a dizer, além do que os seus *releases* comunicam amplamente na mídia. Em ambos os casos dificulta a compreensão do campo da RSC.

b. Técnicas e instrumentos de coleta de dados

A combinação de múltiplos métodos de coleta de dados para estudar um mesmo fenômeno é uma característica do estudo de caso. É preciso conjugar os discursos com fontes de evidência. Para tanto, foram realizadas pesquisas de campo por meio de entrevistas e observação direta; pesquisa bibliográfica, incluindo publicações acadêmicas em diferentes bases de dados e não acadêmicas, estes originados por meio de institutos e imprensa; e pesquisa documental mediante arquivo privado das empresas Sonae e Walmart.

Em ambos os países, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas, assim como observação direta nos supermercados - com ênfase nas gôndolas dos produtos e recepção de mercadorias (docas) - nos centros de distribuição e, quanto aos produtores, foram visitadas as lavouras, os centros de higienização e embalagens dos produtos agrícolas, assim como fábricas de manufaturas (geleias, sucos, doces, frutos do mar e temperos, p.ex.). Além dos produtos, propriamente ditos, foram observadas a gestão dos produtores, a capacidade produtiva, o marketing, o planejamento e controles, os *softwares* de acompanhamento e rastreabilidade da produção, tecnologia empregada, quantidade de colaboradores, as parcerias fomentadas, entre outros.

Após um *briefing* das intenções da pesquisa e técnicas de *rapport*, houve o consentimento de todos os entrevistados para a utilização de gravador, assim como a possibilidade de fotografar os ambientes. No Brasil, foram doze horas de trinta minutos de entrevistas e oito horas de observações. Em Portugal, as entrevistas levaram oito horas e as observações *in loco*, três horas. O volume e a regularidade de publicações geradas pela Sonae tornou possível complementar os resultados obtidos nas entrevistas e observações de modo bastante exaustivo. Fato que não ocorreu com a Walmart.

Um dos limites essenciais da pesquisa diz respeito às possíveis distorções resultantes dos interesses da pesquisadora e dos informantes. Quanto à pesquisadora, o apego a determinadas correntes teóricas podem sugerir o questionamento: *estou vendo o que quero ver?* (RICHARDSON et al., 1999). Os autores reafirmam que a validade da pesquisa qualitativa não pressupõe um conjunto de resultados padronizados, mas a sua validade consiste em "uma estratégia pessoal pela qual o pesquisador pode administrar a oscilação analítica entre a observação e a teoria que considera válida". (RICHARDSON et al., 1999, p. 94).

Por outro lado, os testemunhos dos informantes também podem suscitar dúvidas quanto à sua validade, sugerindo o questionamento: *estão-me contando o que eu quero ouvir?* (RICHARDSON et al., 1999). No caso específico desta pesquisa, é prudente que outro questionamento seja feito: *estão contando o que as Empresas gostariam que fosse divulgado?*

O último questionamento é procedente por que, no caso dos membros do Clube dos Produtores Walmart, há uma dependência comercial significativa, podendo chegar a 99%, e a moderação na forma de se referir ao Clube [e a Empresa] já era algo previsto e que fora contornado, na medida do possível, durante as entrevistas. Para citar uma situação, um dos produtores excedeu-se nos elogios ao Clube em um nível nem mesmo sustentado pelos seus dirigentes. Ao perceber os excessos, a pesquisadora voltou-se para outro sócio [do mesmo fornecedor], que desconstruiu a fala do primeiro, fazendo sugestões de melhorias em pontos que haviam sido exaltados.

c. Plano de análise dos dados

Há uma enormidade de maneiras de empreender análise dos dados qualitativos, sendo que o nível de exigência sobre as habilidades do pesquisador tornam-se igualmente elevadas. A fim de manipular um grande volume de informações sem perder a conexão com a proposta central do trabalho, mas mantendo-se atento e flexível ao que o campo vai revelando, o pesquisador precisa ser capaz de conjugar sensibilidade, profundidade analítica e criatividade. Yin (2001, p. 80) sintetiza as dificuldades do pesquisador diante do estudo de caso. Para ele, "as exigências que um estudo de caso faz em relação ao intelecto, ao ego e às emoções de uma pessoa são maiores do que aqueles de qualquer outra estratégia de pesquisa".

Um primeiro procedimento para minimizar as dificuldades decorrentes do grande volume de informações obtidas no campo consiste em definir o recorte analítico mediante a pesquisa bibliográfica. Nessa pesquisa, a fase de preparação do recorte analítico teve duas etapas: a perspectiva empírica e perspectiva analítica interdisciplinar.

A perspectiva empírica decorre da delimitação central desta tese, que, após a revisão de literatura, opõem-se à tendência mecanicista de defesa ou de oposição na análise de grande parte dos trabalhos sobre RSC. Como fator de discernimento, a perspectiva empírica segue as dinâmicas: *estruturação*, *operacionalidade* e *potencialidade* para compreender o Clube dos Produtores e interpretá-lo nos contextos explicitados da RSC. A *estruturação* [o quê?] e a *operacionalidade* [como?] tem a finalidade de observar as congruências ou discrepâncias entre as narrativas dos diferentes atores, considerando as situações particulares. O Clube dos Produtores no Brasil foi analisado separadamente do Clube de Produtores em Portugal, caracterizando uma análise *intra-relacional*.

Além das dinâmicas de estrutura e operacionalidade, este estudo volta-se a finalidade de analisar e interpretar o Clube dos Produtores como uma ideia complexa empreendida sob o véu da RSC e que se abre ao descortino das possibilidades, caracterizando a dinâmica *potencialidade* [para quê?]. Contudo, desprender-se da percepção dos fatos [experiências] e lançar-se à imaginação da potencialidade [ideia] só faz sentido, dentro deste estudo, se houver uma estreita relação entre ambos. Nesta direção, foi possível aproximar as experiências da Sonae e da Walmart para uma análise inter-relacional. É importante afirmar que não se trata de um estudo comparativo entre as empresas, mas, sim, uma soma de possibilidades e limites revelados nas respectivas experiências para melhor apreender o programa Clube dos Produtores como um todo.

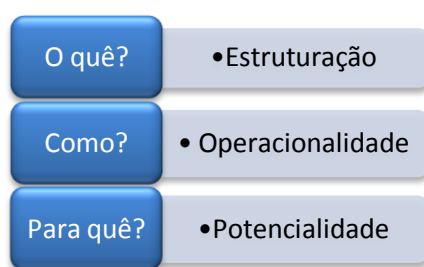


Figura 2: Dinâmica da Perspectiva Empírica

Quanto à perspectiva analítica interdisciplinar foram definidas seis dimensões, descritas como: *perplexidade*, *fundamento*, *finalidade*, *estratégia*, *verificabilidade* e *resultados*. Para cada uma delas foi selecionado um corpo teórico compatível, formado por uma teoria principal e outras complementares. As dimensões sinalizam a complexidade da temática da RSC, ao mesmo tempo em que auxiliam na delimitação do espectro da interpretação teórica e permitem o diálogo entre diferentes áreas de conhecimento. O arranjo interdisciplinar selecionado teve a Administração como principal

disciplina e esta foi sustentada por teorias e discussões a partir da Sociologia, Filosofia, Política, Antropologia e Economia. A Figura 3 sintetiza a dimensão analítica interdisciplinar, incluindo a principal questão norteadora de cada dimensão.

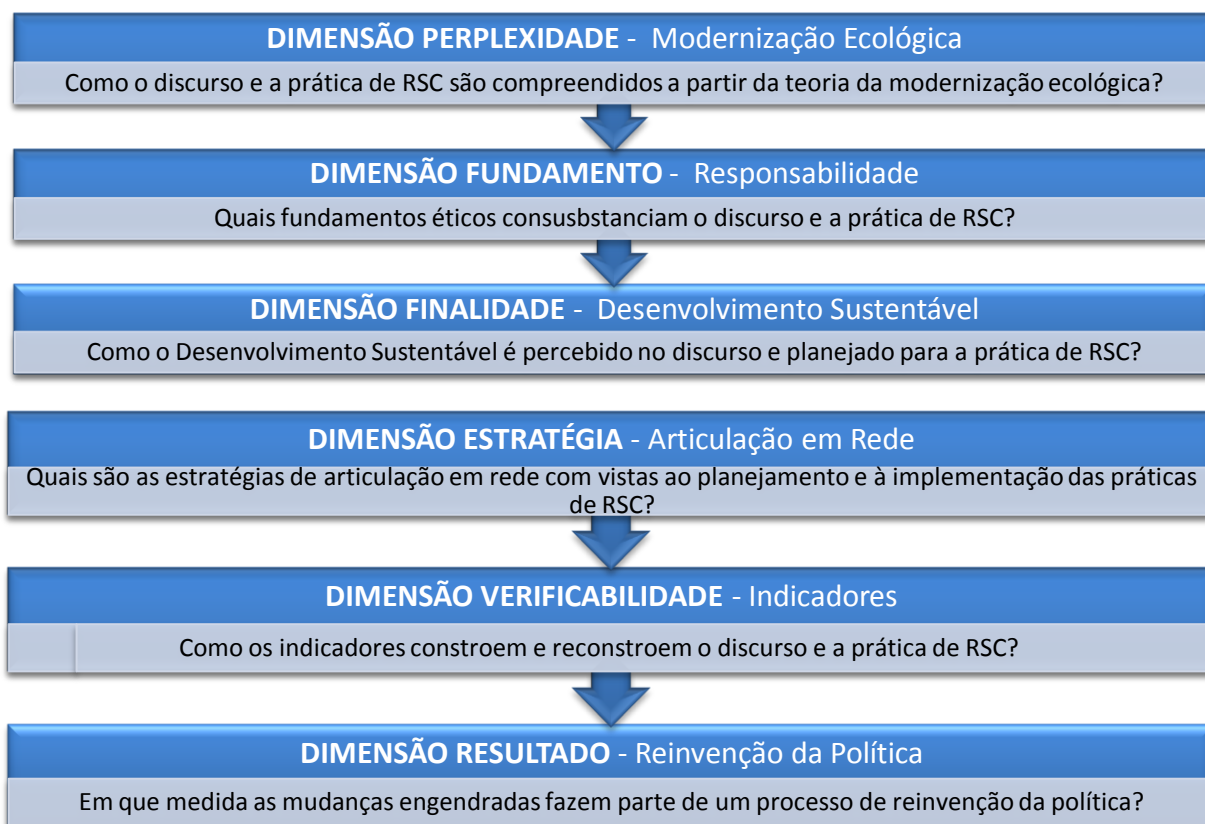


Figura 3: Perspectiva Analítica Interdisciplinar

É importante destacar que a estrutura conceitual distinta entre dinâmica empírica e dimensão analítica interdisciplinar foi definida com bastante antecedência em relação à saída de campo, permitindo à pesquisadora preparo teórico, *brainstorming* de questionamentos e definição de categorias que nortearam a pesquisa. A margem de liberdade para novas descobertas, contudo, contribuiu para inclusão de teorias, atores e lugares de investigação no decorrer da trajetória.

d. Elaboração do relatório final

A elaboração do texto final seguiu a distinção entre analisar o programa desenvolvido separadamente em cada empresa e, depois, buscando sua aproximação. Na primeira situação, *intra-relação*, foram consideradas as dinâmicas estruturação e operacionalidade [exceto a dinâmica *potencialidade*], e as dimensões analíticas perplexidade, fundamento, finalidade, estratégia e verificabilidade [exceto a dimensão *resultado*]. A análise do modo como o programa é conduzido em

cada país permitiu organizar o grande volume de dados, de explorar as narrativas a partir de diferentes atores e lugares e de permitir a identificação do padrão único de cada empresa. No decorrer do trabalho foram mantidas várias citações diretas porque elas permitem "captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas". (ROESCH, 1999, p. 169).

O diálogo entre as teorias selecionadas e o volume de dados coletados resultou na criação de pequenos textos para cada uma das dimensões analíticas. Por exemplo, a dimensão perplexidade foi abordada da seguinte forma na experiência portuguesa: "Vertente ambiental na gênese do Clube dentro da lógica de produção, distribuição e de consumo", "Fluxos globais e locais: a ênfase nacionalista do Clube dos Produtores em Portugal", "O paralelo entre a tradição e a modernidade como alavanca para o Clube dos Produtores". Na medida do possível, procurou-se manter as mesmas categorias analisadas em ambos os países, ainda que fosse necessário redirecionar o sentido. Para exemplificar, enquanto, em Portugal a conotação de tradição e modernidade era abordada como um diferencial para elaboração de produtos, no Brasil, tais conceitos voltavam-se à noção de sucessão familiar no negócio. Ou seja, em que medida o atual empreendedor manteve, reformulou ou transformou o que herdara dos seus pais.

Um segundo momento, a análise *inter-relacional* abrangeu a dinâmica *potencialidade* e a dimensão analítica *resultado*. Ou seja, buscou-se discutir a ideia do Clube numa perspectiva de aprendizado mútuo, com ênfase no conteúdo proveniente da Ciência Política. A noção de resultado, então, deixa de corresponder ao discurso das empresas de, p. ex., "cinco mil famílias de produtores estão sendo apoiadas pelo programa", mas, fundamentalmente, qual o sentido político disso? Em outras palavras, o resultado, que recorrentemente é compreendido a partir da racionalidade instrumental, deixa de ter uma conotação apenas material e inclui o simbólico. A formulação do texto abstrai as experiências, resultando em títulos, p. ex.: "Projeto europeu, realidade brasileira", "Intermediários: eliminados ou substituídos?", "A empresa como arena da subpolítica: o diálogo do mercado com outras esferas de poder", "Novos movimentos sociais econômicos: a concepção de cidadania ativa".

A Figura 4 tem o propósito de sintetizar parte do plano da pesquisa desenvolvido na tese, salientando as principais categorias analisadas.

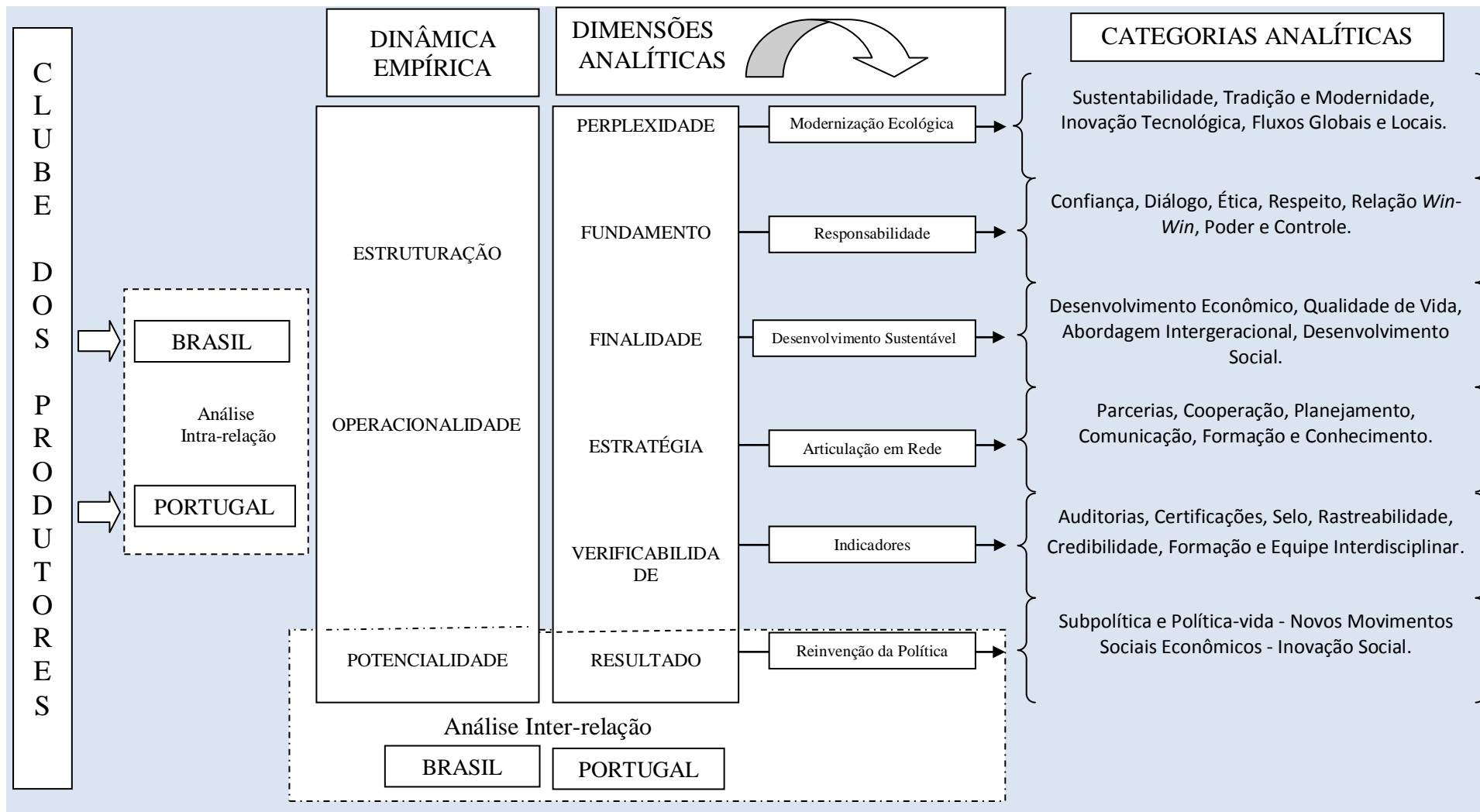


Figura 4: Perspectiva Empírica e Analítica do Clube dos Produtores no Brasil e em Portugal.
 Fonte: Tomiello (2010).

e. Rigor e generalização

O problema da generalização deve ser avaliado em dois momentos. O primeiro diz respeito a apreensão da estrutura, operacionalidade e potencialidade do Clube dos Produtores. Em que medida os relatos e as observações representam de fato o referido programa? Segundo, refere-se às premissas de consistência, de complexidade e de interdisciplinaridade sustentadas para compreensão da RSC. Em que medida o rigor empreendido no levantamento empírico associado ao arranjo teórico selecionado representa um entendimento crítico da prática e da teoria de RSC?

Por tratar-se de um estudo qualitativo e exploratório parece mais adequado conceber a generalização a partir dos parâmetros de Stake (2000), para quem o estudo em profundidade possibilita que os próprios leitores, partindo das suas experiências, estejam aptos a estabelecer comparações ou associações com outros casos. A atenção à confiabilidade do caso em questão foi possível mediante a *descrição densa* (GEERTZ, 1989) dos dados, sendo que estes foram coletados e apresentados dentro de uma estrutura conceitual planejada.

Quanto à perspectiva crítica da RSC, o modelo interpretativo reuniu inúmeras categorias nativas [originadas no campo] e categorias analíticas [de diferentes áreas de conhecimento], com a finalidade de compreender a RSC enquanto um fenômeno complexo. Buscou-se uma estrutura conceitual que mantivesse como eixo instrumental a disciplina de administração, consubstanciada por um eixo crítico originado da filosofia e das ciências humanas. As práticas de gestão - incluindo funções de planejar, organizar, executar, controlar, avaliar, coordenar e liderar, dentro da cadeia de produção-distribuição-consumo -, foram descritas e interpretadas buscando desvelar as características opressivas das interações objetivas e dos aspectos ocultos da ideologia dominante. Ao mesmo tempo, fez-se o caminho inverso, o conteúdo reflexivo de emancipação dos indivíduos, de ideal de coletividade e de harmonia entre homem e natureza encontra inspiração nas práticas empresariais.

4. Considerações finais

A motivação para o estudo científico está em contribuir para o conhecimento e fazer deste um lastro das mudanças ou das transformações sociais. Segundo Popper (1978), o conhecimento não começa de percepções de fatos, mas de problemas. E a resolução dos problemas não depende de uma única disciplina, mas de um conjunto de trocas conceituais, teóricas e metodológicas, capazes de captar as múltiplas faces da realidade. De acordo com Paviani (2008), a interdisciplinaridade enquanto um meio para solução de problemas científicos complexos é, antes de tudo, uma categoria de ação, e não se resume a realização de um diálogo intelectual.

Seguindo os propósitos deste artigo, a estratégia de pesquisa guiada pela premissa de *consistência* volta-se à necessidade de avaliar as práticas e os discursos organizacionais de modo exaustivo, com o intuito de discernir ações isoladas e pouco efetivas de ações de RSC planejadas e estruturadas. A adoção da estratégia de pesquisa pautada no estudo de caso mostrou-se apropriada por que permitiu a análise em profundidade do programa Clube dos Produtores, revelando um conjunto de características, processos e atores, a partir das experiências brasileira e portuguesa. A enormidade de categorias reveladas expôs a exigência de múltiplos conhecimentos para a devida interpretação do que foi sendo revelado à pesquisadora. Na avaliação de Paviani (2008, p. 68),

o estudo de caso é também adequado para a efetivação da atividade interdisciplinar. Permite com naturalidade convocar diferentes abordagens disciplinares a respeito do caso em questão [...]. No estudo de caso, o princípio da integração interdisciplinar atende à necessidade do saber integrador para alcançar a compreensão do fenômeno em sua totalidade.

Por meio das falas dos entrevistados, dos documentos analisados e das observações *in loco* foi possível mostrar tanto a variabilidade de repertórios, quanto como a própria conexão entre eles consubstancia e amplia a noção de *complexidade*. Nesta premissa, a RSC é analisada evitando-se abordagens que tendem a defesa ou a desqualificação dos seus discursos e práticas. O fundamental aqui foi elaborar o discernimento entre as *experiências* e as *ideias* que sustentam o Clube dos Produtores, a fim de avaliar a potencialidade criativa do papel das empresas enquanto esfera política.

A premissa *interdisciplinaridade* é sustentada no arranjo de disciplinas selecionadas para analisar e interpretar a RSC. O grande desafio foi procurar manter a unidade e o foco da pesquisa diante da multiplicidade de conhecimentos e categorias abordadas. Ao mesmo tempo, livrar-se da superficialidade da mera justaposição dos conceitos, e enfatizar a convergência necessária a fim de responder satisfatoriamente o problema da pesquisa. A interdisciplinaridade, sem dúvida, exige um permanente exercício crítico e criativo para concepção de modelos de análise.

Referências

- BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. Tradução: Marcos Estevão e Renato Aguiar. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1994.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- COELHO, Nelly Novaes. Ternura, compaixão e solidariedade. In: CARVALHO, Edgar de Assis. **Ética, Solidariedade e Complexidade**. São Paulo: Editora Palas Athena, 2000.
- COIMBRA, José de Ávila Aguiar. Considerações sobre a interdisciplinaridade. In: PHILIPPI Jr., Arlindo (Org.). **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000. p. 52-70.
- DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. “Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos 1990”. In: BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel P.; WODD Jr., Thomas (Coord.). **Produção científica em Administração no Brasil: o estado-da-arte**. São Paulo: Atlas, 2005.
- EISENHARDT, Kathleen. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississipi, Mass., v.14, n.4, p.532-550, Oct./Dec.1989.
- FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia?** São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- FOLLARI, Roberto. Algumas considerações práticas sobre interdisciplinaridade. IN: JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 97-110.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. A interdisciplinaridade como problema e como necessidade das ciências sociais. IN: JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 25-50.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1989.
- GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-de-MELLO, Rodrigo; BARBOSA da SILVA, Anielson. Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisa. In: _____. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 1-13.
- GODOY, Arilda Schimidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-de-MELLO, Rodrigo; BARBOSA da SILVA, Anielson. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.
- JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- KLEIN, Julie Thompson. **Interdisciplinarity: history, theory & practice**. Detroit: Wayne State University Press, 1990.
- LEFF, Enrique. Complexidade, interdisciplinaridade e saber ambiental. In: PHILIPPI Jr., Arlindo et al. (Ed.). **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000. p. 19-51.

MITCHEL, Ronald K.; AGLE, Bradley, R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. Biarcliff Manor, v. 22, n. 4, p. 853-896, Oct. 1997.

MORIN, Edgar. **A religião dos saberes: o desafio do século XXI**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).

PAVIANI, Jayme. **Conhecimento científico e ensino: ensaios de epistemologia prática**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2006.

PHILIPPI Jr., Arlindo. Interdisciplinaridade como atributo da C&T. In: PHILIPPI Jr., Arlindo (Org.) **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000. p.3-15.

POPPER, Karl. **A lógica das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1978.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Nobel/Fundap, 1993.

SANTOS, Boaventura Santos. **Um discurso sobre as ciências**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SEN, Amartya. Ética da empresa e desenvolvimento econômico. In: CORTINA, Adela. **Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. O uno e múltiplo: o sentido antropológico do interdisciplinar. IN: JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 159-175.

SILVA, Daniel José da. O paradigma transdisciplinar: uma perspectiva metodológica para a pesquisa ambiental. In: PHILIPPI Jr., Arlindo et al (Ed.). **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000. p.71-94.

STAKE, Robert E. Case studies. IN: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2.ed. Thousand Oaks (CA): Sage, 2000.

TOMIELLO, Naira. **A natureza interdisciplinar da responsabilidade socialmente sustentável no varejo: a eficiência e a competência na análise do Clube dos Produtores no Brasil e em Portugal**. 350 fl. Doutorado [tese] na Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas. Florianópolis, SC, 2010.

VIEIRA, Paulo Freire; BOEIRA, Sérgio Luiz. Estudos Organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 17-51.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.