

A

A FENOMENOLOGIA SOCIAL NA PESQUISA EM ESTRATÉGIA

FERNANDA MARIA FELÍCIO MACEDO

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (Ufla).

Professora do Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais da Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop).

Rua do Catete, 166, Centro, Mariana – MG – Brasil – CEP 36420-000

E-mail: profamacedo@yahoo.com.br

DIEGO LUIZ TEIXEIRA BOAVA

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (Ufla).

Professor do Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais da Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop).

Rua do Catete, 166, Centro, Mariana – MG – Brasil – CEP 36420-000

E-mail: profboava@yahoo.com.br

LUIZ MARCELO ANTONIALLI

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP).

Professor do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (Ufla).

Campus Universitário, Caixa Postal 3037, Lavras – MG – Brasil – CEP 37200-000

E-mail: lmantonialli@dae.ufla.br

RESUMO

A investigação científica em estratégia vem passando, no decorrer do tempo, por transformações que podem ser analisadas como uma evolução da produção do conhecimento nesse campo. Tal evolução processa-se via tentativa de formulação de um saber estratégico voltado para organizações e ambientes dinâmicos. Dessa forma, o conhecimento estratégico elaborado até o momento relaciona-se com várias ferramentas para auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Todavia, observam-se outras dimensões na estratégia, as quais existem por si e em si mesmas, mas que, por variados motivos, são exploradas de maneira pouco aprofundada, como o estrategista. Isso se dá não por desinteresse dos pesquisadores, mas por necessidades de natureza prática, que são orientadas pelo modo de produção capitalista – ideologia. Isso ocorre quando a ciência estuda a realidade posta e não a origem ou os primeiros princípios. Dessa forma, investiga-se, neste trabalho, como se processa a pesquisa em estratégia, com a constatação do predomínio de uma visão funcionalista na pesquisa sobre esse fenômeno. Diante desse contexto, emerge a necessidade de abordar o tema a partir de outras perspectivas, como a interpretativa. Pretende-se propor outro modo de acesso ao fenômeno estratégico a partir do emprego da fenomenologia social. Tal vertente, que pertence à orientação paradigmática interpretativa, trata de questões como intersubjetividade, *alter ego*, mundo da vida, processo de significação, tipificação, conduta e ação social, teoria da motivação e construção de esquemas típicos – ideias que apresentam grande potencial de contribuição para o avanço da compreensão holística da estratégia. O paradigma interpretativo oferece algo a mais à estratégia, buscando conhecer o fenômeno estratégico à luz da subjetividade do estrategista, considerando tanto sua racionalidade substantiva quanto sua experiência de vida. Destaca-se que esse olhar é uma proposta de aprofundamento dos estudos a partir de outra linha paradigmática de pesquisa, não apresentando tal orientação maior ou menor relevância que a linha vigente funcionalista. Portanto, neste trabalho, pretende-se contribuir para o avanço das pesquisas em estratégia, ainda que seu escopo seja propedêutico, elaborando uma proposta de abordagem inovadora do fenômeno estratégico.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia; Estrategista; Pesquisa; Fenomenologia social; Método.

1 INTRODUÇÃO

A estratégia funciona como um eixo, uma ideia unificadora das múltiplas áreas administrativas existentes em uma organização. Essa ação apresenta um caráter global em termos de conectar *marketing*, finanças, logística e recursos humanos, entre outras áreas organizacionais, em prol de objetivos comuns. Assim, a estratégia envolve o planejamento da utilização de recursos disponíveis ou de situações favoráveis, visando atingir os objetivos definidos, impactando, para isso, a organização de forma holística.

Devido a essa característica unificadora, tal tema torna-se de grande interesse de pesquisa por parte de acadêmicos. A ciência problematiza fenômenos que emergem do mundo da vida ou do conhecimento do senso comum para torná-los decifráveis e racionalizados, a fim de que o ser humano possa extrair desse objeto de estudo resultados maximizados.

Logo, a administração, como ciência, apresenta uma relação significativa com a realidade organizacional. Produz teorias, doutrinas e técnicas que podem melhorar o funcionamento da organização. Diversas vezes, o conteúdo acadêmico produzido é prescritivo no sentido de produzir um dever ser na área da administração de organizações.

Dessa forma, a pesquisa em estratégia, ao longo do tempo, passa por transformações que podem ser compreendidas como uma evolução da produção de conhecimento nessa área. Tal evolução se dá pela tentativa de formular saber estratégico para uma realidade organizacional e ambiental dinâmica. A atualidade é marcada por um ambiente de mercado altamente competitivo, que demanda continuamente inovação, mudanças e adaptações por parte da organização. Essas características de dinamicidade são um desafio para área estratégica no quesito de implantação, pois esta requer tempo e sempre se corre o risco de as decisões sobre que estratégia desenvolver terem sido tomadas em uma realidade que já não mais existe.

Nesse âmbito, faz-se necessário investigar como se processa a pesquisa em estratégia, para efetuar novas propostas que aprofundem o estudo desse fenômeno. Pegino (2005, p. 10) estudou as bases filosóficas de publicações na área de estratégia e constatou que aproximadamente dois terços das epistemologias

aplicadas nas pesquisas são funcionalistas. Existe, assim, o predomínio de uma visão funcionalista na pesquisa em estratégia. O foco do funcionalismo encontra-se em explicar os fenômenos que aborda, estabelecendo entre eles relações de causalidade.

Diante desse contexto, emerge a necessidade de abordar a estratégia a partir de outras perspectivas, como a interpretativa.

Segundo Sandberg e Targama (2007), a ocorrência de uma mudança de paradigma é, nos últimos anos, evidente tanto na prática gerencial como nas discussões acadêmicas. Essa mudança de paradigma representa os esforços para se afastar de uma perspectiva de gestão baseada em direção e controle e aproximar-se de uma gestão que busca a liderança e o diálogo. Para que essa mudança possa ser percebida como mais do que mera retórica, é necessário afastar-se das tradições de gestão puramente racionalista e dirigir-se a uma abordagem mais interpretativa, na qual se compreendem os fenômenos. Assim, o desenvolvimento de pesquisas interpretativas no campo organizacional vem crescendo no cenário acadêmico atual, abrindo seu espaço em meio da predominância funcionalista.

Dessa forma, pretende-se, por meio do presente trabalho, reforçar essa tendência e propor um modo de acesso ao fenômeno estratégico a partir do emprego da fenomenologia social. Tal vertente, que pertence à orientação paradigmática interpretativa, trata de questões como intersubjetividade, *alter ego*, mundo da vida, processo de significação, tipificação, conduta e ação social, teoria da motivação, construção de esquemas típicos e ideias que apresentam grande potencial de contribuição para o avanço da compreensão holística da estratégia.

Vale destacar que a fenomenologia social é um dos caminhos possíveis dentro do paradigma interpretativo, mas não o único, para acessar o fenômeno estratégico na perspectiva da valorização do estudo da figura do estrategista e consequente compreensão, e não somente explicação, da estratégia. Estudos interpretativos podem ser empreendidos ainda sob a ótica da sociologia compreensiva, sociologia do conhecimento, fenomenologia, etnometodologia, técnicas de análise de conteúdo, discurso, história de vida, entre outras possibilidades. Logo, a pesquisa interpretativa não é praticada exclusivamente via fenomenologia social. Todavia, merece um enfoque específico dado a este artigo por ser, no limite desta revisão, pouco empregada no estudo da estratégia em relação às outras práticas de investigação interpretativa.

Desse modo, a relevância deste trabalho consiste em propor um olhar fenomenológico social sobre a estratégia para contribuir com a epistemologia em administração. Destaque-se que esse olhar é uma proposta de aprofundamento dos estudos a partir da linha paradigmática de pesquisa interpretativa, que não é melhor nem pior que a linha vigente funcionalista.

Para desenvolvimento deste trabalho, realiza-se uma caracterização do universo da pesquisa em estratégia, seguida por uma apresentação geral dos pressupostos da fenomenologia social. Por fim, apresentam-se as contribuições que a fenomenologia social pode gerar para a investigação acerca da estratégia.

2 A PESQUISA EM ESTRATÉGIA

2.1 PRINCIPAIS EXPOENTES

Estratégia é um vocábulo de origem grega, cujo significado atual deriva da língua francesa. Sua etimologia vem do grego antigo *stratēgia* (στρατηγία), designando uma manobra ou artifício militar, ou o cargo do comandante de uma armada, o cargo ou a dignidade de uma espécie de ministro da guerra na antiga Atenas. Já em Roma designava o pretor (HOUAISS, 2001). O termo *stratēgia* deriva de *stratēgos* (στρατηγός), que representa um general, aquele que conduz um exército. Tal termo foi traduzido para o latim como *strategia*, qualificando o governo militar de uma província romana (ATILF, 2010).

O galicismo *stratégie* foi incorporado na língua inglesa como *strategy* e em português como *estratégia*. Significa em termos militares (ATILF, 2010):

- a) A arte de organizar e realizar uma série de operações militares preventivas para coordenar a ação das forças armadas no teatro de operações até que estejam em contato com o inimigo.
- b) Parte da ciência militar que lida com a coordenação das forças armadas (integrando o político, logístico e econômico) na condução de uma guerra ou na organização da defesa de uma nação, uma coalizão.

Esse breve percurso etimológico revela que a origem da estratégia encontra-se no campo militar-político. A partir dessa constatação, observa-se que ocorreu uma transposição do sentido original para seu uso no campo da administração.

A transposição da estratégia do campo militar para o campo da administração deu-se na segunda metade do século XX, nos Estados Unidos. As organizações necessitavam planejar suas operações para sobreviver em um mundo dinâmico e cheio de transformações. Diversos autores estudaram o assunto, e os principais são discutidos a seguir.

Ansoff (1977) é apontado tradicionalmente como um dos pioneiros do estudo da estratégia, ao analisar a importância dos mercados e produtos para a organização. Para tal, discute as possibilidades de um processo para programar objetivos e estratégias baseados na análise de oportunidades do ambiente. Isso se dá,

porque a organização restringe sua posição em termos de produtos e mercados, no esforço de obter vantagem competitiva. O chamado *vetor de crescimento* torna-se o elo comum na relação entre produtos e mercados (presentes e futuros) e a finalidade da empresa (atual e nova), possibilitando definir para qual direção a organização está se dirigindo.

Outro clássico em estratégia empresarial é Chandler (1998). Tal autor observa que o executivo decide em função do ambiente externo, tendo que adotar continuamente novas estratégias.

Dando continuidade ao estudo dos principais autores estratégicos, tem-se Porter (1986). Tal autor observa que as organizações possuem estratégias competitivas e competem entre si. A estratégia consiste em mescla entre finalidades e meios.

Mintzberg (1992) busca complementar os trabalhos de Ansoff (1977) e Porter (1986), apresentando os tipos de estratégias reunidas a partir do negócio central da organização, observando sua localização, distinção, elaboração, extensão e reconhecimento.

Esses quatro autores são considerados clássicos na estratégia empresarial e bastam para as finalidades deste trabalho. De forma sucinta, foram discutidas as suas principais ideias, possibilitando uma apresentação preliminar de definições de estratégia no Quadro 1 a seguir.

QUADRO 1

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA NA LITERATURA DE GESTÃO EMPRESARIAL

- Chandler (1962): Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.
- Learned et al. (1965) e Andrews (1971): Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.
- Ansoff (1965): Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e seu ecossistema.
- Katz (1970): Estratégia refere-se à relação entre a empresa e seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, um conjunto de objetivos e ações para atingir esses objetivos).
- Steiner e Miner (1977): Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.

(continua)

QUADRO I (CONCLUSÃO)

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA NA LITERATURA DE GESTÃO EMPRESARIAL

- Hofer e Schendel (1978): Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.
- Porter (1980): Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
- Jauch e Glueck (1980): Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado que relaciona as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão atingidos.
- Quinn (1980): Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.
- Thietart (1984): Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos para atingir um objetivo.
- Martinet (1984): Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.
- Ramanantsoa (1984): Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.
- Mintzberg (1988): Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
- Hax e Majluf (1988): Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.

Fonte: Adaptado de Nicolau (2001).

Esse quadro evidencia os numerosos esforços efetuados por pesquisadores para definir estratégia. Ainda que não seja possível, até o momento, apresentar uma única definição legitimada de estratégia, pode-se notar que algumas questões relacionadas a ela são recorrentes entre grande parte das definições, como: alcance de metas, padrão de comportamento, plano de regras para tomada de decisão, relação com o meio, vantagem competitiva, entre outros aspectos.

Porém, apesar dessa recorrência, alguns autores definem estratégia como algo ligado ao posicionamento proposto por Porter (1986), e outros constroem o mesmo conceito, a partir de aspectos internos da organização. Essa perspectiva interna recebe a denominação de visão da firma baseada em recursos (*resource base view of the firm* – RBV). Essa visão é originada de um conceito da economia

industrial e tem estado em crescente popularidade na literatura estratégica desde meados dos anos 1980. No Quadro 2, apresenta-se uma exemplificação dos autores mais citados em administração estratégica, com destaque ao posicionamento de Porter (1986).

QUADRO 2

NÚMERO DE CITAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

AUTOR	NÚMERO DE CITAÇÕES
Porter, M.	179
Mintzberg, H.	165
Ansoff, I.	63
Hammel, P.	44
Chandler, A.	42
Prahalad, C. K.	32
Kaplan, R.	25
Miles, R.	25
Child, J.	22
Kotler, J.	22
Quinn, J.	22
Drucker, P.	21
Yin, R.	20

Fonte: Rodrigues Filho (2004).

Com base nessas definições, produzidas por visões distintas de diferentes autores, pode-se visualizar a complexidade do estudo da estratégia. Nesse cenário, Mintzberg e Quinn (2006) expande sua área de investigação identificando quatro tipos de estratégias, assim descritas: estratégia pretendida é aquela que está relacionada ao plano, aquilo que é feito antes do fato; estratégia deliberada é a que se consegue fazer no transcórre do caminho a partir do plano; estratégia emergente é a que se faz estrategicamente durante o processo e que não fazia parte do plano inicial; estratégia realizada é o resultado final composto das etapas anteriores.

Dessa maneira, pode-se constatar a natureza interativa da estratégia no âmbito organizacional, já que há uma negociação com o ambiente acerca das condições de execução, ou não, do planejado.

Assim, deve haver disponibilidade para mudar de rumo, caso se note que a alteração é mais vantajosa em termos de competitividade. Raramente as estratégias são puramente deliberadas ou emergentes – se a estratégia fosse puramente deliberada, significaria que não houve aprendizado, e, se ela fosse totalmente emergente, denotaria uma falta de controle absoluto. O mais pertinente é que as estratégias combinem entre si, de modo que se possa controlar e fomentar o aprendizado.

Finalizando, para uma melhor compreensão acerca da pesquisa vigente em estratégia, não se pode deixar de apresentar as escolas de pensamento estratégico.

QUADRO 3

ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

ESCOLAS	FORMAÇÃO	VISÃO DA ESTRATÉGIA
<i>Design</i>	Processo de concepção	Estratégia deliberada – processo de implantação controlado
Planejamento	Processo formal	Estratégia deliberada – processo de implantação controlado
Posicionamento	Processo analítico	Estratégia deliberada (genérica) – processo de implantação controlado
Empreendedora	Processo visionário	Estratégia deliberada (orientação) e estratégia emergente (implantação)
Cognitiva	Processo mental	Estratégia emergente na forma de mapas e esquemas
Aprendizagem	Processo emergente	Estratégia emergente – processo de implantação construído
Poder	Processo de negociação	Estratégia deliberada como resultado de negociações de poder
Cultural	Processo coletivo	Estratégia deliberada como resultado da cultura e cooperação coletiva
Ambiental	Processo reativo	Estratégia emerge a partir das demandas ambientais
Configuração	Processo de transformação	Estratégia deliberada (estabilidade da organização) e estratégia emergente (surto de transformação)

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Astraland e Lampel (2000).

Observa-se, portanto, que o conhecimento produzido sobre estratégia parte do pressuposto de que esse fenômeno é regido por relações de causa e efeito. Além disso, sua orientação aponta para as explicações, centrando-se na substituição de casos individuais por tentativas de formular leis gerais que regem a concepção e o desenvolvimento da estratégia.

2.2 DISCUSSÕES EPISTEMOLÓGICAS

Conforme analisado, os principais expoentes em estratégia produzem relevantes conhecimentos sobre o fenômeno. Neste tópico, delineiam-se as bases epistemológicas da produção desse saber e as possibilidades do uso de outras abordagens.

Para Gavetti e Levinthal (2004), pode-se compreender a estratégia como campo de conhecimento com raízes interdisciplinares, que vão da economia à sociologia organizacional. Os autores apresentam várias escolas que influenciaram o desenvolvimento da pesquisa nessa área. As variáveis estudadas são: se o processo de escolha referente à ação estratégica é comportamental ou racional, e se o tipo de abordagem do fenômeno é situacional, considerando as características específicas dos atores envolvidos no processo estratégico ou estrutural, com foco nos padrões gerais de comportamento agregado da organização e do mercado.

Finalizando seu trabalho, Gavetti e Levinthal (2004) ponderam que a pesquisa em estratégia vai evoluir à medida que conseguir estudar o fenômeno em uma abordagem de meio-termo, sem polarizar comportamento e racionalidade, situação e estrutura. Os autores defendem, portanto, a necessidade de uma visão holística sobre o fenômeno estratégico.

Whittington (2002), por sua vez, oferece outra perspectiva sobre a construção da pesquisa em estratégia, apresentando quatro abordagens que são elaboradas a partir de duas dimensões: os resultados – nos quais as abordagens podem estar somente direcionadas para a maximização dos lucros ou considerar como resultados outros fatores além desse – e o estudo de como as abordagens significam o processo de formação da estratégia, em emergente ou deliberado.

As quatro abordagens são assim denominadas: clássica, evolucionista, processual e sistêmica (ver Figura 1):

FIGURA I

PERSPECTIVA DA PESQUISA EM ESTRATÉGIA



Fonte: Whittington (2002, p. 4).

A abordagem clássica, que tem como um dos seus principais representantes Chandler, Ansoff e Porter, fornece as respostas dos livros sobre a estratégia, ou seja, as mais comumente empregadas. Essa abordagem afirma que a estratégia consiste em uma atividade racionalmente planejada, cuja formulação tem impacto direto nos resultados a serem atingidos pela empresa. Tal abordagem está voltada para a maximização dos lucros.

Já a abordagem evolucionista parte do pressuposto de que a complexidade do ambiente torna a elaboração da estratégia algo de difícil utilidade, portanto ela deve emergir de determinado contexto específico, em que as empresas que não conseguem maximizar seu lucro dificilmente possuem chance de sobrevivência. Essa afirmação se fundamenta na biologia evolutiva, que professa que, em um mercado de extrema competição, uma empresa se manterá competitiva e em operação apenas se for mais apta que suas concorrentes, ou seja, o ponto de vista evolucionário está no mercado e não nos gerentes. Assim, tudo o que os gerentes podem fazer é tentar garantir que as empresas se ajustem o mais eficazmente ao ambiente em que estão inseridas. Os autores centrais são Hann, Freeman e Williamson.

A abordagem sistêmica, por sua vez, tem na formulação da estratégia deliberada o aspecto mais relevante, sendo permitido o alcance de resultados plurais, uma vez que a empresa é constituída por pessoas com diferentes objetivos e interesses. Essa abordagem também ressalta a importância do contexto social e cultural como elementos determinantes no estabelecimento da estratégia. Os representantes de maior destaque são Granovetter e Whitley.

Por fim, tem-se a abordagem processual, que vislumbra a formulação da estratégia como algo emergente, considerando a existência de vários objetivos e

resultados a serem alcançados no contexto da empresa. Os principais autores são Cyert e March e Mintzberg e Pettigrew.

Diante do apresentado, percebe-se a concentração dos estudos no processo estratégico. O estrategista consiste em uma figura de pouco destaque em relação aos resultados ou aos meios de se fazer estratégia. Tal situação o converte em operador do sistema, não em um pensador. O interesse no estrategista, em sua maior parte, como pode ser visto no Quadro 3, quando ocorre, está ligado a questões visionárias e comportamentais (escola empreendedora e cognitiva), não havendo especificamente a contemplação da sua consciência intencional, doadora de sentido ao mundo. Tal concentração de interesse de investigação no processo funcional da estratégia advém de uma ótica positivista-funcionalista de conceber o fenômeno.

Este artigo visa propor um estudo da estratégia além do instrumental com base na fenomenologia social, ou seja, há muita relevância em estudar a estratégia de forma funcionalista, contudo há que expandir as análises, pois a ciência, além de se relacionar à prática, apresenta um fim em si mesma, a busca pelo saber holístico acerca de um fenômeno. E a estratégia não é somente uma ação, mas também um saber vindo da consciência humana.

Todavia, para que a estratégia seja estudada sob a perspectiva do sujeito, não somente explicada como prática ou operação, deve-se expandir sua construção epistemológica a partir do emprego em pesquisas sobre a temática da orientação paradigmática interpretativa.

A Figura 2 ilustra os quatro paradigmas sociológicos da pesquisa social propostos por Burrell e Morgan (1979).

FIGURA 2



Fonte: Burrell e Morgan (1979, p. 29).

A Figura 2 evidencia que o paradigma interpretativo preocupa-se com a ordem e a regulação no mundo social, contudo, de um ponto de vista subjetivo, considerando as particularidades das pessoas. Considerando a abordagem interpretativa no campo organizacional, percebe-se a visualização de um universo ainda mais complexo de interações, relações e conflitos que cercam e compõem as organizações (WEICK, 1969).

Uma dentre as várias vertentes do paradigma interpretativo é a fenomenologia social ou sociologia fenomenológica. Busca-se, todavia, de uma maneira interpretativa fundamentada na fenomenologia social, uma nova compreensão do fenômeno. É uma espécie de crítica da estratégia, no sentido de buscar um exame do campo para esclarecer sua essência descortinando a necessidade de estudos complementares ao funcionalista, uma tendência que já está se firmando no campo de estudos organizacionais e que este artigo pretende reforçar.

Como base para essa necessidade de estabelecer visões multiparadigmáticas sobre os fenômenos organizacionais, tem-se o trabalho de Hassard e Kelemen (2002), que apontam para a prática de produção e consumo de conhecimento além do paradigma dominante.

Lewis e Kelemen (2002) afirmam, em seu estudo, que a polarização dos paradigmas modernos e das rupturas entre posições modernas e pós-modernas pode inibir pesquisadores de explorar o potencial de compreensão dos fenômenos.

Tem-se ainda Watson (1997) que defende a estratégia do pluralismo pragmático como uma forma de garantir que os conceitos tomados a partir de diferentes paradigmas das ciências sociais ou disciplinas sejam reunidos em uma perspectiva única e coerente para dar forma ao estudo particular a que se referem.

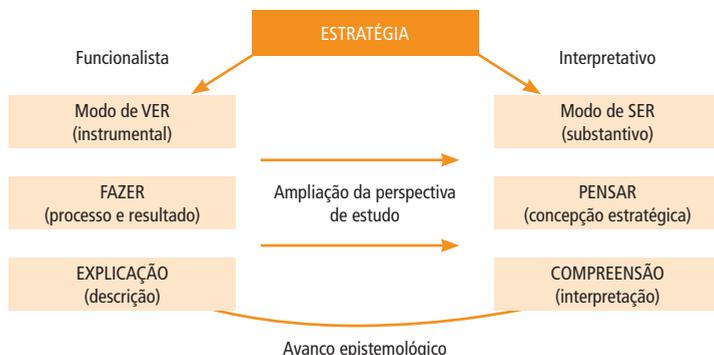
Dessa maneira, pretende-se com a crítica à estratégia puramente funcionalista o reordenamento da visão tradicional, especialmente no que tange ao ramo do saber administrativo. A partir da administração, faz-se uma reconstrução, para um entendimento diferenciado. É importante destacar que não se desconstrói, mas sim se reconstrói. A diferença evidencia-se em: desconstruir consiste em se desfazer de algo para reconstruir, ao passo que reconstruir consiste apenas em reconstituir, retornar ao formato anterior e ampliar.

A estratégia constitui-se algo próprio do homem. Onde houver homem e sociedade, haverá atividades estratégicas, independentemente da natureza de tais atividades (militares, econômicas, sociais, políticas, esportivas, sociais, culturais, acadêmicas etc.). Por isso, a necessidade de aplicar a comensurabilidade paradigmática para complementar a visão funcionalista que já se tem do processo estratégico operacional a partir do saber pensar estratégia, próprio do homem.

Portanto, a partir do paradigma interpretativo na pesquisa em estratégia e de todas as linhas de estudo abarcadas, pode-se lograr êxito em expandir o conhecimento sobre o assunto. A Figura 3 ilustra essa proposta.

FIGURA 3

EXPANSÃO DA PESQUISA EM ESTRATÉGIA INCLUINDO A LINHA INTERPRETATIVA



Fonte: Elaborada pelos autores.

O esquema mostra dois modos de aparição da estratégia: um que faz do homem um construtor de seu mundo e que por meio da racionalidade substantiva o faz se engajar e atuar de forma a desvelar sua concretude (um modo de ser, que revela a existência), e outro que, por meio da razão instrumental, lhe permite executar as ações por ele planejadas (a técnica).

Dessa forma, a ampliação do conhecimento está em apresentar um conhecimento além do fazer (processo e resultado), geralmente concebido epistemologicamente em um processo descritivo explicativo, estabelecendo relações de causa-efeito entre as dimensões do fenômeno. Busca-se um estudo complementar da concepção da estratégia na consciência do sujeito, visando à sua compreensão particular e não à generalização das formas de pensar estratégia.

Diante dessas considerações, apresenta-se, na sequência, a fenomenologia social, um dos caminhos interpretativos que podem ser empregados para fornecer um acesso ao fenômeno estratégico como próprio do homem.

3 FENOMENOLOGIA SOCIAL

Para Schütz (1972), a primeira tarefa da sociologia fenomenológica (fenomenologia social) consiste em descrever os processos de estabelecimento e interpretação de significado tal como os realizam as pessoas que vivem no mundo social. Nesse sentido, os trabalhos de Alfred Schütz baseiam-se no pressuposto inicial de que o homem vive no mundo do senso comum ou da vida, relacionando-se com outros homens. Para Schütz (1979, p. 72), o mundo da vida cotidiana

[...] significa o mundo intersubjetivo que existia muito antes do nosso nascimento, vivenciado e interpretado por outros, nossos predecessores, como um mundo organizado. Ele agora se dá à nossa experiência e interpretação. Toda interpretação desse mundo se baseia num estoque de experiências anteriores dele, as nossas próprias experiências e aquelas que nos são transmitidas por nossos pais e professores, as quais, na forma de “conhecimento à mão”, funcionam como um código de referência.

O homem vive nesse mundo em constante atitude natural, ou seja, sempre adota uma postura mental em que as coisas são tidas como pressupostos. Em atitude natural, o homem aceita a existência da sociedade, compreendendo que o mundo não é privado, mas comum a todos.

Desse modo, o homem vê como pressuposto a existência material de semelhantes, sua vida consciente, a possibilidade de intercomunicação e a qualidade histórica da organização social e da cultura, da mesma forma que vê como pressuposto o mundo da natureza no qual nasceu (SCHÜTZ, 1979).

Nesse sentido, o homem visualiza que, além do *ego* que há dentro dele, existe o *alter ego*, ou seja, há a consciência da existência do outro. Devido a isso, Schütz (1972) afirma que o mundo da vida é essencialmente intersubjetivo. Esse homem interpreta de forma espontânea sua rotina de afazeres diários, legitimando todos os valores intrínsecos à vida social, tais como regras de controle, relações de poder, classes, religião, trabalho e demais tipos de contratos para convivência social. Além disso, o homem possui uma situação biográfica determinada, apresentando uma história resultante da sedimentação de todas as suas experiências (SCHÜTZ, 1972).

Dessa forma, dependendo das motivações, crenças, valores e costumes vivenciados pelo ser, este apresentará uma percepção distinta e particular do mundo. A situação biográfica é específica de cada sujeito.

Nesse sentido, pode-se dizer que o mundo da vida cotidiana, comum a todos, torna-se único e particular quando observado a partir de uma situação biográfica. O mundo quando filtrado através de “minha” situação biográfica se torna o “meu” mundo (GORMAN, 1979).

Faz-se necessário ressaltar outro aspecto relevante na situação biográfica de vida: o conhecimento empregado para interpretar o mundo. Tal conhecimento constitui um padrão para assimilação e reconhecimento de informações, podendo ser denominado “acervo de conhecimento ao nosso alcance”. Esse acervo de conhecimento são tipificações acumuladas desde a infância, que permitem ao homem representar o mundo da vida.

Assim, em qualquer parte do mundo, o homem, ao analisar objetos, animais, plantas, automóveis, saberá reconhecê-los e decodificá-los de imediato,

independentemente do estabelecimento de diálogo com outra pessoa. Nesse processo, algumas características gerais desses elementos são priorizadas, em um primeiro momento, em detrimento de sua individualidade. Ao vislumbrar uma árvore, o homem a reconhece imediatamente, sem considerar o tamanho de seu tronco, a tonalidade de suas folhas ou as demais características que a individualizam. Essas serão analisadas posteriormente, nunca excluídas.

Logo, as tipificações são esquemas descritivos impessoais de reconhecimento universal do mundo da vida. Esse acervo de conhecimento é dinâmico e particular, e se enriquece e se amplia no decorrer da existência humana (SCHÜTZ, 1972).

Assim, ainda que a situação biográfica permita a objetivação do mundo da vida, ela é essencialmente subjetiva. O homem define sua espacialidade e temporalidade de acordo com suas próprias posições no espaço e no tempo.

As expressões *em frente*, *ao lado*, *próximo* existem em função da localização do homem que as utiliza, como o *agora* e o *mais tarde* são empregados em função de aspectos temporais desse mesmo ser (GORMAN, 1979).

Com base nessa questão da temporalidade e espacialidade, Schütz (1972) aponta a existência de quatro tipos de *alte ego* na sociedade, a saber:

1. Predecessores – pessoas que existiram em uma realidade passada. Somente tomamos consciência de sua existência por leituras ou relatos.
2. Contemporâneos – pessoas que estão vivas na mesma realidade temporal, ou seja, no presente.
3. Consócios – pessoas que convivem diretamente na mesma realidade temporal e espacial.
4. Sucessores – pessoas que viverão após a morte dos contemporâneos e permanecerão anônimas para estes para sempre.

Entre esses tipos de pessoas, destacam-se os contemporâneos e os consócios, pois somente estes são capazes de estabelecer um “relacionamento Nós” e vivenciar uma “situação face a face”. Essas expressões foram cunhadas por Schütz (1972) e advêm do fato de a consciência do ser desenvolver “orientações para o tu” (*alter ego*), ou seja, em sua forma pura, as “orientações para o tu” surgem da captação por uma pessoa da existência de outra em interações face a face.

Assim, se a “orientação para o tu” de uma pessoa é correspondida por outra, se ambas intencionalmente se voltam uma para outra, resulta daí um “relacionamento Nós”. O envolvimento “face a face” com os outros é a principal forma de encontros sociais.

Tal envolvimento, geralmente, acontece quando duas pessoas compartilham a mesma comunidade de espaço e tempo, em suma, é a consciência da presença

do outro. Devido a isso, ocorre a simultaneidade da vida, na qual um ser pode experimentar o fluxo de pensamento do outro.

Esse conceito de simultaneidade se deve ao fato de o homem só poder atribuir significado à sua ação passada ou futura, já que no presente cabe a ele observar as vivências dos demais quando ocorrem realmente. Ao homem cabe esperar que suas ações transcorram para poder refletir sobre elas. Para Schütz (1972), ninguém pode se ver em ação, assim como tampouco pode conhecer o estilo de sua própria personalidade.

Nos dizeres de Gorman (1979, p. 55):

Embora, de modo geral, conheçamos mais sobre nós mesmos do que sobre o *alter ego*, há uma impressão de que nosso conhecimento dele ultrapassa o nosso autoconhecimento. Quando refletimos sobre nós mesmos, percebemos apenas atos passados, pois o ato de refletir requer que olhemos para uma parte de nós mesmos que já “foi”, e que é agora olhada de certa distância. O presente é inacessível à atitude reflexiva. Mas o nosso conhecimento do outro, ao contrário, é obtido dentro do presente imediato pela compreensão de sua subjetividade em nossas atuais correntes de consciência. O *alter ego* é, conseqüentemente, definido como “aquela corrente subjetiva de pensamento que pode ser vivenciado no seu presente vivido”.

Dessa forma, somente em um “relacionamento Nós” compreendem-se os significados que os outros atribuem aos fatos, visualizando sua singularidade derivada de sua situação biográfica particular.

A partir disso, tem-se que o mundo social ou da vida é *intersubjetivo*, comum a todos os homens. Nesse mundo, o homem relaciona-se e confere significado à sua ação. A ação no mundo da vida é delineada como ação social quando o ator a direciona para outras pessoas, as quais ele vislumbra como seres conscientes (SCHÜTZ, 1972).

Schütz (1972), após fundamentar seu trabalho na intersubjetividade do mundo da vida, volta seu interesse para o estudo da ação social racional que se desenvolve no cerne desse ambiente. Para Banda (2004, p. 22), esse interesse é despertado à medida que

[...] os fenômenos sociais que abarcam os atos humanos não podem ser compreendidos sem serem vistos como atividades humanas de criação, ou seja, sem conhecer os propósitos para os quais estão sendo destinados, bem como sem refletir essas atividades aos motivos que as originaram. Pela teoria dos motivos pode-se aprofundar a teoria da ação humana.

Destaca-se que todas as considerações feitas por esse estudioso acerca da ação social são condicionadas à racionalidade dela, ou seja, Schütz (1972) abordou fundamentalmente, segundo a classificação weberiana, a ação social orientada para objetivos.

Isso se justifica por esse tipo de ação ser um resultado mais direto da intencionalidade da consciência, um dos pressupostos básicos da fenomenologia: toda consciência é consciência de algo (HUSSERL, 1988).

Para compreensão dessa ação social, é necessário, primeiramente, conhecer o significado da expressão “possibilidades problemáticas”. Esse conceito relaciona-se com o ato da reflexão desenvolvida pelo homem antes de agir. Tal reflexão leva o homem a suspender sua atitude natural de aceitação perante o mundo, passando a perceber que é livre para decidir o curso de sua vida.

Assim, o indivíduo projeta a sua ação no futuro, elaborando a melhor maneira de executá-la para alcançar o fim desejado. Nesse ponto, ele confronta-se com a dúvida entre as possibilidades existentes para a concretização de sua ação.

Destaca-se que as possibilidades problemáticas não são apenas possibilidades em aberto. As possibilidades problemáticas pressupõem contestação, ou seja, as opções contradizem-se, cada uma delas tem uma solução diferente e oposta para a resolução de uma questão. Assim, cabe ao ator escolher livremente qual das possibilidades será concretizada. A liberdade confere à ação um caráter subjetivo. Para Schütz (1972, p. 96):

[...] a ação voluntária é o critério da conduta significativa, o “significado” dessa conduta só consiste na escolha: na liberdade para se comportar de uma maneira ou de outra. Isto significa não só que a ação é “livre”, mas que os fins dos atos se conhecem apenas no momento da decisão, em síntese, existe uma livre escolha entre os possíveis fins.

Aprofundando seus estudos sobre a projeção e liberdade de escolhas intrínsecas à ação social, Schütz (1972) verifica a existência de dois tipos de motivos presentes nessa ação, o “motivo para” e o “motivo por que” de sua execução.

Os “motivos para”, geralmente, evidenciam a existência de um projeto de vida do sujeito, uma projeção do futuro, ou seja, a ação está ligada a um plano de conduta. Esse plano é elaborado com base “no acervo de conhecimento ao nosso alcance”, fundamentado, em especial, em experiências passadas semelhantes ao projeto atual.

Para Gorman (1979, p. 61):

Todos os motivos individuais “a fim de” são formas fragmentárias dentro de um plano preconcebido para toda vida. Esse projeto de vida nos fornece um critério para determinar subjetivamente a “melhor” escolha em determinadas situações. Em outras palavras, não existem projetos isolados. Todos os motivos “a fim de” e projetos a longo prazo são formados subjetivamente por cada ator livre.

Grande parte dos “motivos para” são projetados por meio de um processo de idealização particular baseada na ideia de “posso fazer isso novamente”. No mundo da vida, utiliza-se do passado para a construção de modelos que orientem o alcance dos fins desejados.

Ao se introduzir o passado na busca pelos “motivos para”, encontram-se as manifestações dos “motivos porque” da ação social. Esses últimos são acontecimentos já concluídos na vida do ator social. Eles explicam certos aspectos da realização do projeto, portanto têm uma realidade temporal voltada para o que já ocorreu.

Segundo Schütz (1974, p. 89):

O motivo pode ter um sentido subjetivo e outro objetivo. Subjetivamente, se refere à experiência do ator que vive no processo em curso de sua atividade. Para ele, o motivo significa o que tem realmente em vista e que confere sentido à ação que desempenha, e este é sempre o “motivo para”, a intenção de criar um estado de coisas, de alcançar um fim preconcebido. Entretanto, o ator vive sua ação em curso, não tendo em vistas seus motivos do tipo “porque”. Somente quando a ação foi cumprida pode voltar a sua ação passada como observador de si mesmo e investigar as razões que o levaram a agir daquela forma. Em todos os casos, os “motivos porque” se referem às experiências passadas. Por sua estrutura temporal, somente se revela através de um olhar retrospectivo.

Dessa forma, os “motivos porque” constituem uma categoria objetiva acessível ao observador. Tais motivos constituem causas objetivas dos projetos humanos, livres e subjetivamente definidos.

Sob essa perspectiva, considera-se que a ação constitui um projeto, trazendo em si os “motivos para” do sujeito e quando realizada permite a atitude reflexiva desse mesmo sujeito, conduzindo o investigador aos “motivos porque” da ação. Assim, verifica-se que a ação social desenvolvida no mundo da vida envolve motivação, racionalidade, planejamento, projeção, liberdade de escolha e deliberação (SCHÜTZ, 1979).

A partir dessa investigação da ação social, Schütz (1972) propõe a construção de tipos ideais, um enquadramento específico para dar relevo à diversidade dos fenômenos sociais. Esse tipo centra-se no processo da conduta da ação.

A compreensão do tipo ideal deduz em uma forma característica do “motivo para” e o “motivo porque” de um ato manifesto através da identificação da meta e da justificativa constantemente objetivada para o ato.

Schütz (1972) constata que, quando o ser humano se distancia de um “relacionamento Nós” com outro indivíduo, ocorre uma perda das características específicas desse outro. Nesse caso, o ser passa a construir linhas de ação que prescrevem o comportamento típico esperado, de atores típicos, em situações típicas.

Após essa tipificação, Schütz (1972) propõe ainda a tipificação de uma pessoa ideal para determinada conduta humana, ou seja, o autor acredita que é possível objetivar o processo de execução de uma ação e da pessoa que a realiza. Ambos os tipos são estreitamente ligados.

Os tipos ideais de pessoas são anônimos, ou seja, não importa quantas pessoas são categorizadas sob o tipo ideal, ele não corresponde a nenhuma delas em particular. Segundo Schütz (1979, p. 221), foi exatamente isso que levou Weber a chamá-lo de “ideal”.

O tipo ideal em Schütz (1972) é elaborado a partir da vivência dos sujeitos. Segundo Jesus, Peixoto e Cunha (1998, p. 32), é o tipo vivido cujo sentido é obtido num ato vivido. O tipo vivido concreto possibilita a compreensão das formas significativas de vivência e a compreensão significativa de uma subjetividade comum.

Dessa forma, a partir da apresentação geral da fenomenologia social e suas bases teóricas, tem-se no próximo tópico a discussão sobre as possíveis contribuições dessa vertente para o alcance de uma maior compreensão do fenômeno estratégico.

4 POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DA FENOMENOLOGIA SOCIAL PARA A PESQUISA EM ESTRATÉGIA

Conforme visto, a fenomenologia social de Alfred Schütz apresenta uma concepção de consciência voltada para o outro, ou seja, o *alter ego*. A fenomenologia social é uma proposta que estuda a individualidade da intencionalidade da consciência, assim como o mundo intersubjetivo, tendo como proposta a análise das relações sociais. Trata dos significados advindos da vivência intersubjetiva, do

encontro face a face, voltando-se, assim, para o entendimento das ações sociais que têm um significado contextualizado, além de individual.

Nesse sentido, o emprego da fenomenologia social na pesquisa em estratégia leva à utilização de seus principais conceitos, para o possível aprofundamento da compreensão em relação a dimensões poucas abordadas do fenômeno. O Quadro 4 ilustra essa assertiva.

QUADRO 4

**HORIZONTES DA PESQUISA EM ESTRATÉGIA
A PARTIR DA FENOMENOLOGIA SOCIAL**

FENOMENOLOGIA SOCIAL	HORIZONTES DE PESQUISA EM ESTRATÉGIA
Intersubjetividade	Permite o estudo do estrategista a partir de sua consciência doadora de sentido ao mundo, considerando sua relação com outros envolvidos no processo de formulação e decisão estratégica. Exemplo: Delineamento em uma organização dos sujeitos para os quais o estrategista orienta sua consciência no processo de formulação da estratégia, pode-se analisar, assim, quem tem valor para o estrategista.
Mundo da vida	Permite a análise do mundo que envolve o estrategista, analisando quais aspectos da realidade organizacional e demais ambientes se intercambiam e se tornam relevantes para a tomada de decisão estratégica. Destaca-se que o estrategista coleta dados e efetua leituras desses ambientes, modificando-os e não sendo determinado por eles. Exemplo: Análise dos acontecimentos no mundo da vida, tanto pessoais ou profissionais, que afetam a concepção da estratégia, ou seja, como o estrategista seleciona os acontecimentos do mundo da vida e atua sobre eles.
Tipificações	Permitem o estudo daquilo que é típico da realidade do estrategista, ou seja, focam-se em como os estrategistas efetuem suas negociações a partir de termos, situações, ações que lhes são específicas, independentemente da linguagem, como expressões, sinais, símbolos, movimentos. Consistem na decodificação de um padrão próprio dos estrategistas. Exemplo: Permitem investigar no estrategista os padrões de reconhecimento que estão além de suas características individuais. Assim, o que une um estrategista do Oriente Médio a um estrategista francês?

(continua)

QUADRO 4 (CONCLUSÃO)

**HORIZONTES DA PESQUISA EM ESTRATÉGIA
A PARTIR DA FENOMENOLOGIA SOCIAL**

FENOMENOLOGIA SOCIAL	HORIZONTES DE PESQUISA EM ESTRATÉGIA
Relacionamento Nós (<i>alter ego</i>)	Permite o estudo da estratégia como produto de um encontro social. Ou seja, investiga-se como os contornos dos relacionamentos sociais, conversação, pressões, jogos, impactam a estratégia. Exemplo: Diferentemente da intersubjetividade, o relacionamento Nós investiga a construção social no entorno da concepção estratégica, focando nos jogos de interesse e utilidade entre as pessoas e não na orientação da consciência.
Possibilidades problemáticas	Permitem a pesquisa da estratégia como resultado de uma decisão do estrategista em inúmeras possibilidades, buscando a compreensão de quais fatores fundamentaram a escolha. Vislumbra-se a estratégia como uma escolha. Exemplo: Dentre inúmeras possibilidades, o que justifica a escolha do estrategista? Será que ele esgotou as possibilidades possíveis? Está indo pelo caminho mais fácil?
Ação social (significado; conduta)	Permite a análise do fazer estratégico como significado pelo estrategista. Tal significado é o fator que orienta a conduta do estrategista, juntamente com demais fatores como sua ética, por exemplo. Exemplo: Para o estrategista, o que é estratégia? O que a estratégia representa em sua vida? Qual é o fundamento de ser estrategista?
Motivos	Permitem a compreensão da ação estratégica como um projeto em curso do estrategista, apresentando sempre uma justificativa (motivos porque) e uma finalidade (motivos para). A partir dessa análise, mapeia-se o pensamento estratégico em sua origem. Exemplo: Qual é o percurso da estratégia? Qual é a sua temporalidade? Que aspectos no passado e no futuro estruturam sua concepção e aplicação?
Tipos ideais	Permitem a construção de uma metodologia para o estudo subjetivo-objetivo do fenômeno estratégico. O tipo ideal parte da subjetividade do estrategista, identificando o que há de objetivo em sua ação desenvolvida em uma situação típica, para, assim, construir um quadro de análise que permite a ele ou a outros pesquisadores estudar realidades a partir da conduta desviada do tipo ideal. Exemplo: A partir de um quadro de referência sobre o estrategista, estuda-se a singularidade dele a partir do desvio do padrão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse quadro evidencia que a fenomenologia social pode fornecer contribuições à pesquisa estratégica no que tange a compreensão do estrategista, ambiente organizacional, significado da estratégia, processo de formulação e decisão estratégica, relações sociais que permeiam a estratégia, a estratégia como escolha, projeto e pensamento estratégico, motivações da ação estratégica e metodologia de pesquisa subjetivo-objetivo acerca do fenômeno estratégico.

Assim, cada conceito teórico da fenomenologia social apresentado no tópico anterior foi empregado para pontuar em quais aspectos a fenomenologia social poderá contribuir para o estudo da estratégia. No mais, a investigação dessas unidades de análise a partir da fenomenologia social se justifica na medida em que são dimensões ligadas ao sujeito-estrategista, sua consciência intencional, intersubjetiva, seu posicionamento e atuação no mundo da vida, ou seja, é o estudo da estratégia e de seus desdobramentos com foco no sujeito da ação, o homem.

Vale esclarecer sobre a metodologia de pesquisa que o caráter subjetivo-objetivo do tipo ideal refere-se à sua proposta de construção. Schütz (1972) objetivava solucionar a questão da metodologia da pesquisa em ciências sociais, tentando conciliar subjetividade e objetividade, propondo a construção típico-ideal de objetos de pesquisa social. Para isso, ele utilizou-se da fenomenologia para desvelar os significados singulares dos fenômenos sociais e da formulação de tipos ideais weberianos na tentativa de objetivar e generalizar seus resultados.

Destaca-se que esses tipos ideais não constituem um “dever ser” axiológico, ou seja, um modelo de perfeição, mas sim uma cristalização das experiências das pessoas no mundo cotidiano, sendo resultado de um processo de interseções que deriva para uma síntese de reconhecimento do objeto em estudo (SCHÜTZ, 1972).

Diante disso, a construção de um esquema típico ideal de estratégia apresenta suma relevância para esse campo, uma vez que fornecerá um acesso ao fenômeno estratégico que tenta conciliar subjetividade e objetividade.

Todavia, questiona-se como se processa o fazer fenomenológico social, ou seja, que procedimentos podem ser adotados para conseguir realizar ou aprofundar os horizontes de pesquisa em estratégia apresentados no Quadro 4.

Gomes (1989) observou que o que se espera de uma pesquisa fenomenológica é a descoberta do novo, do desconhecido e até mesmo de uma possibilidade não pensada. Nessa frase, observa-se o quão relevante é a fenomenologia para a pesquisa qualitativa.

Dessa forma, apresentam-se possíveis percursos metodológicos passíveis de ser empregados por pesquisadores interpretativos que visam acessar a estratégia via (a) fenomenologia social.

Assim, a trajetória de uma investigação fenomenológica social pode ser assim orientada:

1. Opção pelo método fenomenológico, ou seja, tal metodologia deve ser empregada para quais tipos de investigações.
2. Escolha do instrumento de coleta de dados, entrevista ou relato de experiência.
3. Procedimentos de interpretação de dados, abordagem de Sanders (1982) ou Giorgi (1985), pautados na redução fenomenológica.
4. Proposição de esquemas típicos ideais, caso seja o propósito da pesquisa.

Em relação ao primeiro ponto, tem-se que o método fenomenológico busca captar as essências do que o homem vivenciou. Mas esse homem vive em grupo, em uma sociedade. Ele é mutável, efêmero, perturbado por motivações obscuras. Nesse sentido, cabe ao pesquisador procurar um encontro autêntico com o sujeito de sua pesquisa, para procurar captar a “essência” de seu discurso, representante da vivência que se procura conhecer, para, então, descrever a realidade.

O pesquisador deve se esmerar na interpretação. Posto que assinala-se que a fenomenologia permite interpretar sobre aquilo que é dito como sentido e aquilo que deixa de ser dito.

Corroborando esse pensamento, Coppe (2001, p. 46), ao analisar a questão da utilização do método fenomenológico no estudo da subjetividade, diz que o pesquisador busca compreender o mundo para o sujeito, ou seja: captar significados do mundo desse sujeito a partir da sua descrição do vivido.

Destaca-se, assim, nesse primeiro ponto, que o pesquisador deve atentar para qual dimensão da estratégia pretende abordar via fenomenologia social, pois tal vertente não trata de temática que se afasta do homem, nesse caso, o estrategista.

Já em relação à coleta de dados, a fenomenologia social permite o emprego de dois instrumentos, a depender do foco de investigação pretendido pelo pesquisador. Podem-se empregar entrevistas ou relatos de experiência. A opção por entrevista apresenta-se mais ligada aos conceitos de situação face a face de Schütz (1972), entretanto há ainda a possibilidade do emprego de relatos de experiência que extraem dados diretamente da consciência do sujeito. O emprego de relatos se justifica na opção de Schütz (1972) pelo estudo da ação racional orientada para fins, que é a mais próxima à consciência humana.

Simões e Souza (1997) afirmam que parte da orientação para executar uma entrevista fenomenológica refere-se ao estabelecimento da intersubjetividade, na busca pelo “encontro social”, no qual ocorre a troca mútua de percepções.

Para Schütz (1972), é se colocar no lugar do “outro”, estabelecendo o “relacionamento Nós”. Logo, o foco é a investigação das relações, sendo mais propício analisar os seguintes temas no âmbito da estratégia: intersubjetividade, mundo da vida, tipificações, *alter ego*, motivos e tipos ideais.

Por sua vez, a decisão de utilização de relatos escritos pode ocorrer em função da necessidade de analisar os discursos, considerando a intencionalidade da consciência. Assim, caso o relator fosse convidado a discorrer oralmente, utilizando um gravador para posterior transcrição, ocorreria um significativo viés. Não se busca aqui efetuar uma análise de conteúdo ou estudar a fala do sujeito, mas sim aquilo que vem direto de sua consciência. Assim, ao permitir que o relator discorra livremente, ele não estaria refletindo profundamente sobre o assunto, mas sim sendo “espontâneo”.

Nesse ponto, Ricoeur (1988) demonstra que a passagem do discurso à escrita é a passagem do dizer ao dito. O texto apresenta uma vida própria, que pode se desviar daquilo que o locutor queria dizer, sendo uma espécie de objetivação do discurso, em virtude de ter perdido as características subjetivas do locutor. Assim, há uma libertação das palavras do indivíduo que escreve, quando da leitura por outrem. O indivíduo que escreve contribui com as palavras e o leitor com a significação.

Portanto, o foco do emprego de relatos encontra-se na busca pelo acesso à consciência do sujeito, sua racionalidade, sendo mais propício, assim, para analisar os seguintes temas no âmbito da estratégia: possibilidades problemáticas, ação social, motivos e tipo ideal.

Em relação à análise dos dados coletados, apresentam-se as abordagens fenomenológicas de Sanders (1982) – mais empregada para opção de coleta de dados por entrevista – e de Giorgi (1985) – para o emprego de relatos de experiência. No entanto, isso não é uma regra, pode-se empregar Giorgi (1985) para analisar transcrições ou Sanders (1982) no estudo de relatos, embora isso seja menos comum no limte da revisão efetuada.

Quando se pensa em método fenomenológico, aparentemente se quer dizer algo que seja parecido com um conjunto sistemático de proposições que se aplica a um determinado problema. Porém, não existe um ou o método, mas sim variações de fenomenólogo para fenomenólogo.

O método de Sanders (1982) estrutura-se da seguinte maneira:

- a) Determinação dos limites. O que e quem serão investigados.
- b) Coleta de dados. Pode ser efetuada por meio de entrevistas, relatos ou observação participante.
- c) Análise fenomenológica dos dados. Descrição do fenômeno, identificação dos temas e constituintes invariantes e estabelecimentos de essências.

A abordagem fenomenológica de Giorgi (1985), no entanto, estrutura-se em quatro fases:

- a) Sentido do todo. Simples leitura do texto e a habilidade de entender a linguagem do sujeito.
- b) Discriminação das unidades de sentido. Considerando que é impossível analisar um texto inteiro ao mesmo tempo, é necessário separá-lo em unidades manejáveis. As unidades são analisadas de acordo com o interesse da pesquisa (caráter psicológico, econômico, sociológico, organizacional etc.).
- c) Transformação das expressões de linguagem do sujeito para linguagem com ênfase no fenômeno que está sendo investigado. A intenção é chegar a uma categoria geral partindo das expressões concretas. O fundamental é precisar a linguagem, padronizar, para *iluminá-lo* pela perspectiva fenomenológica.
- d) Resultado das unidades de sentido transformadas em colocações. O objetivo é sintetizar, integrar e descrever as descobertas das unidades mais significativas.

A redução fenomenológica é um ponto comum às duas abordagens no sentido de atribuir validade às interpretações elaboradas. Ao abordar um objeto, o observador procura apreendê-lo, fazendo com que o objeto chegue à sua consciência.

Denomina-se fenômeno aquilo que de fato é apresentado à consciência humana. Afinal, “toda consciência é consciência de algo”. Sendo assim, o subjetivismo poderia se tornar um empecilho no que diz respeito à confiabilidade dos estudos baseados no método fenomenológico.

No entanto, para resolver essa questão, o método recomenda o emprego da redução, que é a busca do fenômeno livre de traços pessoais e culturais, que levará à obtenção da essência.

Dessa forma, para efetivação das abordagens fenomenológicas, o investigador procura adotar uma postura objetiva, isenta de hipóteses e preconceções, visando perceber e descrever toda conjuntura do fenômeno tal como naturalmente se mostra.

Por fim, caso seja o objetivo da pesquisa, o pesquisador segue a análise para elaborar um esquema típico ideal, que ocorre após a identificação dos motivos presentes na ação.

Tal processo de construção se dá pela cristalização dos motivos recorrentes nos significados atribuídos pelos sujeitos à sua ação, somados aos motivos que emergirem de forma implícita ao pesquisador, lembrando que a fenomenologia permite a análise do dito pelo não dito. Tal cristalização obedece aos três postulados estipulados por Schütz (1972, p. 67-68) para que os pesquisadores possam chegar a um construto ideal, a saber:

- *Postulado da coerência lógica*: o sistema de construções ideais elaborado pelos pesquisadores deve ser estabelecido com o mais alto grau de clareza e nitidez, estando totalmente compatível com os princípios da lógica formal.

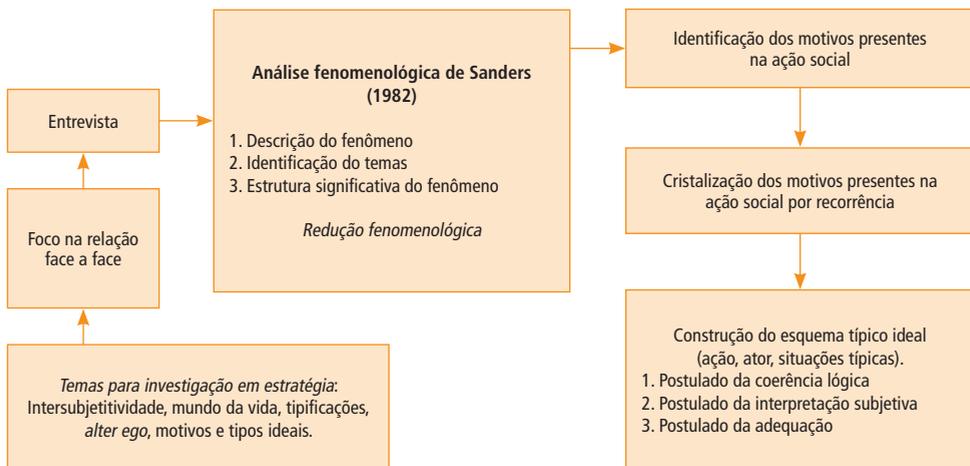
- *Postulado da interpretação subjetiva*: para explicar as ações humanas, o homem da ciência deve perguntar-se que modelo de mente individual é possível construir e quais conteúdos típicos se devem atribuir a ele para explicar feitos observados como resultado da atividade da mente em uma relação compreensiva.
- *Postulado da adequação*: cada término de um modelo científico de ação humana deve ser construído de tal modo que um ato humano, efetuado no mundo da vida por um ator individual, indicado pela construção típica, seja compreensível tanto pelo ator como para seus semelhantes em termos de interpretação de sentido comum na vida cotidiana.

Assim, Schütz (1972) afirma que todas as construções de modelos do mundo social devem cumprir esses três postulados, que funcionam de fato como requisitos.

Em suma, sintetiza os dois percursos para o fazer fenomenologia social representados na Figura 4:

FIGURA 4

PERCURSO METODOLÓGICO FENOMENOLÓGICO SOCIAL FACE A FACE



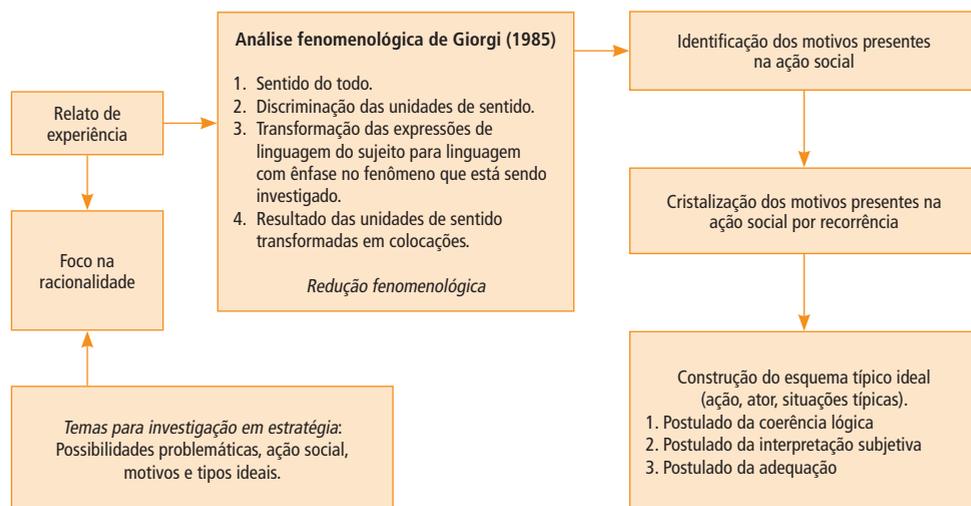
Fonte: Elaborada com base em Sanders (1982) e Schütz (1972).

Conforme visto no esquema, o percurso fenomenológico social face a face busca delinear uma possibilidade de aplicação da fenomenologia social em termos de procedimentos metodológicos quando se pretende aprofundar na

intersubjetividade do estrategista, influência do mundo da vida em suas decisões, como as tipificações impactam a formulação da estratégia, o papel do outro (sujeitos diretamente envolvidos com a estratégia), os motivos do projeto estratégico (justificativa e objetivos) e a construção de tipos para analisar os desvios dos comportamentos objetivos do pensar estratégico. Analisa-se, então, sob a perspectiva face a face, o sujeito estrategista em sua consciência intersubjetiva.

FIGURA 5

PERCURSO METODOLÓGICO FENOMENOLÓGICO SOCIAL RAZÃO



Fonte: Elaborada com base em Giorgi (1985) e Schütz (1972).

Por sua vez, o percurso metodológico focado na racionalidade investiga com mais atenção a consciência do sujeito estrategista, em uma perspectiva mais transcendental. Ou seja, investiga-se o sujeito em primeira instância, por isso o emprego de relatos escritos, para evitar falas e discursos sem reflexão. A escrita leva o homem a refletir bastante para expor suas concepções de mundo, permitindo ao pesquisador acessar mais estreitamente a consciência do sujeito de pesquisador. Dessa forma, contribui para o estudo da estratégia na medida em que estuda-se o pensamento estratégico pré-socialização.

Portanto, o fazer fenomenológico social apresentado mostra as opções de caminhos metodológicos passíveis de ser percorridos para o estudo dos temas elencados no Quadro 4.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme definido na parte introdutória deste artigo, buscou-se apresentar um modo de acesso ao fenômeno estratégico a partir do paradigma interpretativo, fazendo, para isso, uso da fenomenologia social.

A partir de uma breve revisão da pesquisa em estratégia, seguida da apresentação das principais bases teóricas da fenomenologia social, foi possível delinear as aplicações e contribuições que a fenomenologia social pode ofertar à investigação acadêmica do fenômeno estratégico.

Assim, evidenciou-se que a fenomenologia social pode fornecer contribuições à pesquisa estratégica no que tange a compreensão do estrategista, ambiente organizacional, significado da estratégia, processo de formulação e decisão estratégica, relações sociais que permeiam a estratégia, a estratégia como escolha, projeto e pensamento estratégico, motivações da ação estratégica, metodologia de pesquisa subjetivo-objetivo acerca do fenômeno estratégico.

Diante desse delineamento da pesquisa em estratégia a partir da fenomenologia social, tornou-se necessário discutir o fazer fenomenologia social, pois, para que ocorra avanço dos estudos interpretativos em estratégia, é preciso conhecer possíveis percursos metodológicos que podem ser adotados na realização de investigações empíricas.

Dessa forma, foram apresentadas abordagens fenomenológicas mais comumente empregadas para cada tipo de interesse de pesquisa. No escopo deste trabalho, tais interesses consistem no foco da relação face a face, quando se deseja investigar o sujeito como um ser social, ou na racionalidade advinda diretamente da consciência intencional dele. No caso da estratégia, os estudos derivados dos temas relacionamento Nós, intersubjetividade, mundo da vida, tipificações e *alter ego* pressupõem a análise do estrategista em perspectiva relacional, já os derivados das temáticas possibilidades problemáticas (escolha) e ação social (significado) solicitam uma investigação mais ligada à racionalidade e consciência do estrategista. Destaca-se que se podem abordar os motivos da ação e tipos ideais a partir das duas perspectivas, a depender do interesse de pesquisa do investigador.

Portanto, espera-se com este trabalho contribuir para o avanço das pesquisas em estratégia, ainda que seu escopo seja propedêutico.

THE SOCIAL PHENOMENOLOGY IN RESEARCH ON STRATEGY

ABSTRACT

Scientific research in strategy, over time, has undergone transformations that can be analyzed as a trend in the production of knowledge in this field. This evolution takes place via the attempt to formulate a strategic knowledge toward for dynamics organizations and environments. Thus, the strategic knowledge developed so far is related to several tools to assist managers in decision-making process. However, there is strategy in other dimensions that exist per se and in themselves, but for various reasons are explored so little depth, as the strategist. This happens not for lack of interest among researchers, but by the needs of a practical nature, which are driven by the capitalist mode of production – ideology. This occurs when science studies the reality brought, not the origin or first principles. Thus, this paper investigates how the process strategy research, with the finding of the predominance of a functionalist view of research on this phenomenon. Given this context, emerged the need to to approach the topic from other perspectives, such as interpretation, for example. Thus, we intend to propose a other way to access the phenomenon from the strategic use of social phenomenology. This aspect, which belongs to the interpretative guidance paradigm, addressing issues such as intersubjectivity, alter ego, the world of life, the process of signification, typification, behavior and social action, motivation theory, construction of schemes typical ideas that have great potential to contribute to advance the understanding of the holistic strategy. The interpretive paradigm offers something extra to the strategy seeking to understand the phenomenon in light of the strategic strategist of subjectivity, considering his substantive rationality and life experience. It is noteworthy that this look is a proposal for further studies from other line of research paradigm. This approach did not show greater or lesser relevance to the current functionalist line. Therefore, this study intends to contribute to the advancement of research in strategy, although its scope is introductory, developing an innovative approach to the proposed strategic phenomenon.

KEYWORDS

Strategy; Strategist; Research; Social phenomenology; Method.

LA FENOMENOLOGÍA SOCIAL EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA

RESUMEN

La investigación científica en la estrategia, con el tiempo, ha sufrido transformaciones que pueden ser analizados como una tendencia en la producción de conocimiento en este campo. Esta evolución se lleva a cabo a través del intento de formular uno saber estrategico destinado a organizaciones y ambientes dinámicos. Así, el conocimiento estratégico desarrollado hasta el momento se relaciona con varias herramientas para ayudar a los administradores en la toma de decisiones. Sin embargo, se observa la estrategia en otras dimensiones que existen por sí y en sí mismos, pero por diversas razones se estas son exploradas com tan poca profundidad, como el estratega. Esto no sucede por falta de interés entre los investigadores, sino por las necesidades de orden práctico, que son impulsados por el modo de producción capitalista – la ideología. Esto ocurre cuando la ciencia estudia La realidad puesta, e no la origen o los primeros principios. Por lo tanto, este trabajo investiga cómo la investigación en estrategia se procesa, con la conclusión del predominio de una visión funcionalista de la búsqueda sobre este fenómeno. En este contexto, surgió la necesidad de abordar el tema desde otras perspectivas, como la interpretación, por ejemplo. Por lo tanto, tenemos la intención de proponer una otra forma de acceder al fenómeno estrategico a través de la utilización de la fenomenología social. Este aspecto, que pertenece al paradigma de orientación interpretativa, aborda cuestiones como la intersubjetividad, alter ego, el mundo de la vida, el proceso de la significación, la clasificación, el comportamiento y la acción social, teoría de la motivación, la construcción de los sistemas de ideas típicas que tienen un gran potencial para contribuir para avanzar en la comprensión global de la estrategia. El paradigma interpretativo ofrece algo más a la estrategia ao tratar de comprender el fenómeno a la luz da subjetividad del estratega, teniendo en cuenta su racionalidad sustantiva y la experiencia de la vida. Cabe señalar que este aspecto es una propuesta de estudios de otra línea de paradigma de investigación, este enfoque no muestra mayor o menor relevancia a la línea de corriente funcionalista. Por lo tanto, este estudio pretende contribuir al avance de la investigación en la estrategia, aunque su alcance es de introducción, en la preparación de una propuesta de enfoque innovador para el fenómeno estrategico.

PALABRAS CLAVE

Estrategia; Estratega; Investigación; Fenomenología social; Método.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.
- ATILF. *Laboratoire d'analyse et de traitement informatique de la langue française*. Nancy: CNRS, UN 2, 2010. Disponível em: <<http://www.cnrtl.fr/definition/strat%C3%A9gie>>. Acesso em: 20 mar. 2010.
- BANDA, M. Z. *Compreensão típico-ideal da prática profissional do enfermeiro em hospitais públicos*. 2004. Tese (Doutorado em Enfermagem)–Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heine-mann, 1979.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enter-prise*. Cambridge: MIT Press, 1998.
- COPPE, A. A. F. *A vivência em grupos de encontro: um estudo fenomenológico de depoimentos*. 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.
- GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. A. Strategy field from the perspective of management science. *Management Science*, v. 50, n. 10, p. 1309-1318, 2004.
- GIORGI, A. *Phenomenology and psychological research*. Pittsburg: Duquesne U. Press, 1985.
- GOMES, W. B. O critério metodológico da fenomenologia estrutural na análise de depoimentos. *Psicol. Reflex. Crit.*, v. 4, n. 1-2, p. 98-102, 1989.
- GORMAN, R. A. *A visão dual: Alfred Schütz e o mito da ciência social fenomenológica*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- HASSARD, J.; KELEMEN, M. Production and consumption in organizational knowledge: the case of the “Paradigms Debate”. *Organization*, v. 9, n. 2, p. 331-355, 2002.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, v. 18, n. 3, p. 99-109, 1988.
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing, 1978.
- HOUAISS, A. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HUSSERL, E. *Investigações lógicas: sexta investigação (elementos de uma elucidação fenomenológi-ca do conhecimento)*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- JAUCH, L. R.; GLUECK, W. F. *Business policy and strategic management*. McGraw-Hill, 1980.
- JESUS, M. C. P.; PEIXOTO, M. R. B.; CUNHA, M. H. F. O paradigma hermenêutico como funda-mentação das pesquisas etnográficas e fenomenológicas. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, v. 6, n. 2, p. 29-35, 1998.
- KATZ, R. L. *Cases and concepts in corporate strategy*. New Jersey: Prentice-Hall, 1970.
- LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS K. R.; GUTH, W. D. *Business policy, text and cases*. R. D. Irwin, 1965.
- LEWIS, M. W.; KELEMEN, M. L. Multiparadigm inquiry: exploring organizational pluralism and paradox. *Human Relations*. v. 55, n. 2, p. 251-275, 2002.
- MARTINET, A. *Management stratégique: organisation et politique*. McGraw-Hill, 1984.
- MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. *The strategic process – concepts, contexts and cases*. Prentice-Hall, 1988.

- MINTZBERG, H. Generic strategies. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process*. New Jersey: Prentice Hall, 1992. p. 70-81.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NICOLAU, I. O conceito de estratégia. Instituto para a desenvolvimento da gestão empresarial. INDEG/ISCTE. Campo Grande, set. 2001. (*Working paper* 01-01).
- PEGINO, P. M. F. As bases filosóficas das publicações na área de estratégia das organizações nos encontros nacionais da Anpad. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília, Anpad, 2005.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*, R. D. Irwin, 1980.
- RAMANANTSOA, B. Voyage en strategie. *Revue Française de Marketing*, n. 4, p. 21-33, 1984.
- RICOEUR, P. *O discurso da ação*. Lisboa: Edições 70, 1988.
- RODRIGUES FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>.
- SANDBERG, J.; TARGAMA, A. *Managing understanding in organizations*. London: Sage, 2007.
- SANDERS, P. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 353-360, 1982.
- SCHÜTZ, A. *Fenomenologia del mundo social: introduccion a la sociologia comprensiva*. Buenos Aires: Paidós, 1972.
- SCHÜTZ, A. *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu, 1974.
- SCHÜTZ, A. *Fenomenologia e relações sociais*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- SIMÕES, S. M. F.; SOUZA, I. E. O. Um caminhar na aproximação da entrevista fenomenológica. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, v. 5, n. 3, p. 13-17, 1997.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Management policy and strategy – text, readings and cases*. New York: McMillan Publishers, 1977.
- THIETART, R. A. *La stratégie d'entreprise*. McGraw-Hill, 1984.
- WATSON, T. J. Theorizing managerial work: a pragmatic pluralist approach to interdisciplinary research. *British Journal of Management*, v. 8, p. 3-8, 1997.
- WEICK, K. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thompson, 2002.