

# A fenomenologia de Schutz nos estudos organizacionais: o caso da estratégia empresarial

*The Schutz's phenomenology in organizational studies: the case of business strategy*

Reynaldo Josué de Paula<sup>[a]</sup>, Jerry Adriane Pinto de Andrade<sup>[b]</sup>

<sup>[a]</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professor adjunto da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA - Brasil, e-mail: reynaldoadm@uol.com.br

<sup>[b]</sup> Doutorando em Biologia Celular pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), professor adjunto da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Jequié, BA - Brasil, e-mail: jerryapa@uesb.edu.br

## Resumo

Este estudo parte do princípio de que a fenomenologia, em particular a schütziana, pode contribuir de maneira relevante ao estudo dos fenômenos organizacionais, no sentido de desvelar elementos subjetivos contidos na práxis empresarial dos agentes econômicos. Essa afirmação estende-se a uma temática seminal no contexto das empresas: o processo de formação das estratégias, que é um dos fatores decisivos para a inserção, manutenção e competitividade da empresa. É, portanto, um trabalho de natureza qualitativa, tendo como objetivo desvelar, por meio do método fenomenológico, a compreensão que cinco empresários do setor de restaurantes de Salvador têm sobre a formação da estratégia nas suas atividades empresariais. A análise compreensiva e interpretativa dos resultados foi feita à luz da fenomenologia social de Alfred Schütz e do pensamento estratégico de Henry Mintzberg. Demonstrou-se que conceber estratégia exclusivamente sob um prisma analítico racional é limitado, pois as falas dos pesquisados revelam a presença de aspectos subjetivos, tais como intuição, cognição e emoção, como fatores basilares na formulação e na implementação de estratégias em sua práxis empresarial. De maneira conclusiva, este estudo nos remete a uma estratégia prática, isto é, a uma estratégia que emerge mais de um processo pragmático e da vivência dos pesquisados do que a uma estratégia sistematicamente planejada e executada.

**Palavras-chave:** Fenomenologia. Estratégia. Fenômenos organizacionais.

## Abstract

*This study assumes that phenomenology – particularly Schütz's phenomenology – can contribute considerably to the study of organizational phenomena in order to unveil subjective elements contained in the business praxis of economic agents. This statement extends to a seminal subject in the context of business organizations: the process of strategy formation, which is one of the main decisive factors for the insertion, maintenance and competitiveness of an organization. It is, therefore, a qualitative work that aims to unveil, through the phenomenological*

*method, what five businessmen from Salvador comprehend as strategy formation in their business activities. The comprehensive and interpretative analysis of the results was made taking into consideration Schütz's social phenomenology and Henry Mintzberg's strategic thinking. It was demonstrated that conceiving a strategy exclusively from a rational analytical point of view is a limited process, as the reports of the subjects reveal the presence of subjective aspects such as intuition, cognition and emotion as fundamental factors to strategy formulation and implementation in their business praxis. In conclusion, this study refers to a practical strategy, that is, to a strategy that emerges more from a pragmatic process and from the life experiences of the subjects, than to a systematically planned and executed strategy.*

**Keywords:** Phenomenology. Strategy. Organizational phenomena.

## Introdução

Na economia globalizada, a competitividade assume uma configuração dinâmica e muito complexa, exigindo de todos aqueles que operam neste âmbito um contínuo processo de formulação e formação de estratégias de inserção, manutenção e/ou expansão de mercado, por meio da constante inovação de produtos, bens ou serviços. Nesse sentido, devido a sua crescente importância para o sucesso em quaisquer atividades e, de maneira especial, nas de natureza econômica, a estratégia passa a ser foco de estudos e pesquisas nos centros acadêmicos, em instituições afins e até mesmo no dia a dia dos agentes econômicos de menor porte econômico, o microempresário. Estes, na maioria das vezes, não têm acesso a essas informações, mas, ao mesmo tempo, não podem prescindir da lógica estratégica na condução de suas atividades econômicas para um desempenho eficaz.

Nesta perspectiva, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, o método fenomenológico, o qual possibilita a compreensão do fenômeno de investigação por meio das experiências cotidianas dos indivíduos e dos significados que eles lhes atribuem, pois, na visão de Berger e Luckmann (1985), é o sentido dado a essas experiências que constitui a realidade.

A análise interpretativa do fenômeno investigado embasa-se simultaneamente na fenomenologia schütziana e na obra *Safári de Estratégia*, de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000). A primeira abrange a compreensão do homem enquanto um *ser-no-mundo*, mostrando-o a partir do sentido da sua existência, isto é, a maneira como este sujeito torna-se presente, entendido, percebido e compreendido no seu modo de *ser* e de *fazer* o seu cotidiano. Já a segunda permite realizar uma análise comparativa entre a singularidade da experiência vivida pelos empresários, o pensamento

de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), e entre os modelos tradicionais sobre o processo de formulação de estratégias. Ao incorporar o pensar fenomenológico nesse processo, é possível desvelar outros elementos contidos na formulação de estratégias, os quais não são contemplados nessas abordagens, contribuindo, assim, para o enriquecimento da temática. Sob a égide desses pressupostos, o presente trabalho tem por objetivo desvelar o significado da estratégia para cinco empresários do setor de restaurantes da cidade de Salvador, tendo como referência seus mundos vividos.

Sabe-se que é uma tarefa bastante difícil e pouco comum a incursão do método fenomenológico no estudo dos fenômenos organizacionais, mas é também um desafio motivador e pode constituir-se num avançar no conhecimento de nuances até então desconhecidas ou pouco exploradas do mundo vivido nas empresas, visto que a investigação fenomenológica vai além da simples manifestação do fenômeno estudado. No dizer de Heidegger (1999), manifestar-se é um não se mostrar. O fenômeno pode transformar-se primitivamente em aparência, onde a manifestação também se torna uma simples aparência. Dessa forma, pode-se refletir sobre o fenômeno da estratégia empresarial e suas manifestações em seu sentido mais profundo e real. O revelar do significado da estratégia, numa perspectiva fenomenológica, implica a compreensão do vivido tal como ele se apresenta aos sujeitos envolvidos, através de seus costumes, saberes e valores, entre os quais se inclui no mundo elaborado pela ciência. Ao buscar o conteúdo da experiência sedimentada intersubjetivamente, cabe a fenomenologia recuperar o mundo vivido, tirá-lo do anonimato, pois tal instância metodológica não se satisfaz somente com a explicação causal dos seus determinantes, mas busca o desvelamento do fenômeno como se manifesta em si mesmo.

Segundo Zilles (2001), quando se fala de experiência, é ingênuo querer reduzi-la à *empíria* sensível do mundo físico. Apesar de ser ato da consciência, a experiência está vinculada ao pré-científico, à subjetividade, portanto não deve ser reduzida apenas ao mundo das ciências físico-objetivas. Essa abertura ao mundo subentende uma intencionalidade, isto é, refere-se a uma direção da consciência, ou seja, a uma maneira de olhar para este mundo vivido dos sujeitos.

### A estratégia empresarial: breves reflexões

Na imagem do mundo elaborada pela ciência, a estratégia é orientada pela lógica da racionalidade plena (SIMON, 1979), inscrita na abordagem neoclássica. Tal ótica supõe que as firmas tomam decisões ótimas, visando à maximização de lucros; seus agentes agem de forma plenamente racional, como se tivessem conhecimento de todas as alternativas de escolha e suas consequências, sem considerar imperfeições, as circularidades do mercado, e as limitações cognitivas e a subjetividade inerente desses agentes.

Esse cenário de caráter prescritivo, deliberativo e com orientação para o conteúdo consolidou as primeiras escolas do pensamento estratégico, tipificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como: Design, Planejamento e Posicionamento, tendo como representantes Ansoff (1965); Andrews (1980); Porter (1980); Barney (1991). Esses autores estavam mais preocupados com o processo de formulação do que com o de formação das estratégias. Exemplos de aplicação deste raciocínio linear, racional e de equilíbrio perfeito na formulação de estratégias são encontrados em estudos de modelos de vantagem competitiva direcionados à estrutura da indústria, que utilizam os pressupostos dos modelos da Organização Industrial (PORTER, 1980, 1985, 1996; GHEMAWAT; 1986), bem como da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991; RUMELT, 1991; PETERAF, 1993).

Num processo evolutivo, o estrategista passa a assumir o papel de liderança na formação da estratégia, tendo em Schumpeter (1982) o principal representante dessa nova visão. Ele focalizou os elementos intuitivos, as representações mentais, a sabedoria e a experiência do líder, bem como sua capacidade de julgamento, tendo no empreendedor o motor da inovação. O empreendedor é o que implanta novas combinações, “fazer coisas novas a partir das coisas já existentes”; não é necessariamente alguém que investe o

capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com a ideia do negócio.

A abordagem schumpeteriana, classificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como a escola empreendedora, propiciou um movimento intermediário entre as escolas prescritivas e as descritivas. O conceito mais central desta escola é a visão do empreendedor: uma representação mental, um plano que emerge da cabeça, da inspiração de um líder. Isso sugere que a estratégia é, ao mesmo tempo, deliberada (em suas linhas amplas e seu senso de direção) e emergente (em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso). A partir de tais elementos, os autores reforçam a ideia de que estratégias eficientes podem e, muitas vezes, tendem a surgir de forma incremental e oportuna, à medida que subsistemas de atividades organizacionais são incorporados em um padrão coerente.

Com base nessa nova linha de pensamento que nor-teia as organizações contemporâneas, Quinn e Voyer (2001) defendem que processos de mudança de estratégia em grandes organizações bem administradas raramente se parecem com os sistemas analítico-racionais alardeados na literatura. Em vez disso, processos de estratégia são tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos.

Ao incorporar os pressupostos de racionalidade limitada, incerteza e complexidade, Nelson e Winter (1982) e Hamel e Prahalad (1994) ampliam ainda mais o pensamento estratégico, fornecendo subsídios que sinalizam a importância de se reconhecer os aspectos subjetivos e cognitivos no processo da formação de estratégias. Preocupando-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são de fato formadas, essas novas posições são categorizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como as escolas Cognitivas, do Aprendizado, do Poder, e a Cultural.

Quinn e Voyer (2001) ressaltam a importância de incorporar essas outras dimensões ao processo estratégico, pois devido a seu caráter dinâmico, não é possível concebê-lo somente sob a ótica prescritiva da formulação, uma vez que essa dinâmica impõe às empresas constantes mudanças, ajustes, ou seja, determina a necessidade da flexibilização do processo. Muitas opções emergem no decorrer da implementação de determinadas ações, independentemente do planejamento formal tê-las previsto ou não. Os autores defendem, então, a compreensão e o uso conjunto tanto do modelo prescritivo quanto do modelo descritivo.

Diante das considerações feitas sobre o processo evolutivo de concepções sobre estratégias, pode-se fazer os seguintes questionamentos: é possível a geração de estratégia considerando apenas os aspectos racionais-objetivos? Por outro lado, poderíamos somente considerar aspectos mais subjetivos como a cognição, as representações mentais, sociais, culturais e políticas? Todo e qualquer processo de estratégia pode ser puramente incremental ou puramente revolucionário? Será que qualquer processo de estratégia pode ser puramente deliberado ou puramente emergente?

As premissas defendidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) elucidam tais questões ao apresentar a escola de Configuração, a qual propõe que o processo estratégico se dá efetivamente numa dinâmica de simultaneidade das diversas escolas, de acordo com o contexto no qual se está proagindo, transitando de uma abordagem prescritiva para uma abordagem descritiva, ou vice-versa, num *continuum* de estabilidade/transformação, transitando entre crise, renovação. Nesse sentido, os autores defendem a tese de que a formação da estratégia envolve componente racional/não racional, prescritivo/descritivo, deliberado/emergente, individual/coletivo, dentre outros.

Tais premissas evidenciam que o sucesso das estratégias empresariais não pode ser atribuído de maneira exclusiva a uma única dimensão nem ao conjunto destas, se vistas de maneira fragmentada. São contribuições teóricas dessa natureza que expressam a realidade nas suas diversas esferas, pois tentam, segundo Davel (2001, p. 42), integrar o *homo economicus*, o *homo racional*, o *homo interior*, o *homo subjetivo* e o *homo colectivo*. Isso significa, segundo o autor, “penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios”.

Nessa perspectiva, compreender o fenômeno da estratégia empresarial fenomenologicamente significa descobri-lo a partir da sua subjetividade, num espaço e tempo singular do sujeito. Para Carvalho (1991), o espaço abrange amplitude de vivências e possibilidades de alcance e captação do que pode compreender esse mundo vivido. Assim, quanto mais se apreende esse mundo, mais condições se têm de interagir com ele e o tempo, por sua vez, é seu engajamento e consciência de si.

Nesse sentido, Merleau-Ponty (1975) defende a ideia de uma subjetividade mais abrangente e interativa, isto é, não meramente uma subjetividade com vínculo na identidade consigo mesma, mas um sair

de si, um “se fazer ver” a si mesmo no seu *ser-estar-no-mundo-com-o-outro*, no espaço intersubjetivo. Transpondo essa atitude para o vivido da estratégia no mundo empresarial, percebe-se que uma efetiva interação entre os sujeitos é possível a partir de tal postura, a qual se traduz nas suas ações vivenciais.

### **A fenomenologia e compreensão do processo estratégico**

Considerando fenômeno como todas as coisas materiais, naturais, ideais e, também, aquilo que é criado pela ação e pela prática humanas (CHAUÍ, 1999), a fenomenologia vai além da sua simples manifestação, tendo como preocupação central o desvelamento da sua essência e do seu significado real. No entanto, o sentido real dos fenômenos não se manifesta de imediato, muito ao contrário, se dissimula no que se manifesta e, por isso, precisa ser verdadeiramente descoberto (DARTIGUES, 1992). Isso significa que, neste estudo sobre estratégia empresarial, o verdadeiro significado do fenômeno pode se manter desconhecido se não tiver sido descoberto na sua essência. Entretanto, há a necessidade de esclarecer que, neste tipo de estudo, todo o conhecimento do pesquisador sobre a temática constitui a sua pré-reflexão, a qual não pode interferir no desvelar dos fenômenos, pois esse método pressupõe a não adoção, *a priori*, de conceitos, de crença e de um referencial teórico, comumente usado em outros métodos de pesquisa.

A fenomenologia, além de ser concebida na sua origem como um movimento filosófico, é também compreendida como método de investigação, devendo-se ter o cuidado para que essas premissas não sejam consideradas de maneira isolada. Ou melhor, não se deve considerar a pesquisa fenomenológica como um método especulativo, abstrato, monolítico, de caráter individual e utilitarista, mas sim como uma atitude existencial e filosófica, voltada para o mundo experiencial no qual a vivência humana é tida com algo constituído e constituinte daquilo que se denomina mundo ou espaço, onde se projeta e se constrói a realidade. Essa postura dá o embasamento para adentrar no mundo das experiências, do irrefletido, que pode ser revelado mediante a identificação do significado dos fenômenos para os atores sociais.

Outra característica da fenomenologia é o estudo dos fenômenos tais como eles se apresentam à consciência, enfatizando a subjetividade na procura do

seu sentido, destacando a importância da linguagem tanto como canal de expressão da manifestação dos fenômenos quanto como elemento determinante na construção da realidade dos sujeitos. Nessa perspectiva, o foco de investigação fenomenológica da estratégia está na intencionalidade do agente, que manifesta o seu vivido através da sua consciência e da sua ação no mundo empresarial. A consciência de si há de ser a consciência que o empresário tem sobre sua maneira de estar no mundo e de se posicionar face aos desafios gerenciais num mercado predominantemente competitivo. Ele é o protagonista que torna possível ou viável as manifestações, representações simbólicas ou não, as quais compõem seu modo singular de agir estratégico.

Nessa linha de raciocínio, o foco de investigação das ciências sociais deve centrar-se na compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas ações, pois o mundo social deve ser conhecido tal como ele é vivido na atitude natural, precisando para isso adotar o ponto de vista compreensivo, o único capaz de apreender os fenômenos sociais como significativos, graças à ação dos atores no seu cotidiano vivido.

Respaldo no pensamento de Carvalho (1991), a apreensão do significado de estratégia dá-se a partir das falas dos empresários, que transcende o emprego das palavras em si mesmas, e que se configuram como uma ação social, de um estilo singular, único e incomparável a qualquer outro, que é sua maneira de existir e estar no mundo.

Para Heidegger (1999), essa singularidade decorre de sua condição existencial de ser *pre-sença*, a qual se refere à sua estrutura, sua essência, sua identidade, sua diferença e suas relações com outros. A essência da *pre-sença* encontra-se em seu modo único de existir. Nessa singularidade, o empresário externaliza sua subjetividade, a qual, ao mostrar-se ao mundo, resulta na interação entre seus pares, objetivada por suas ações empresariais, compartilhadas na intersubjetividade. A apreensão desse fenômeno pelo pesquisador só acontecerá se este for uma presença genuína.

De acordo com Carvalho (1991), tal presença genuína requer uma atitude empática que significa uma disponibilidade de abertura do pesquisador, por meio de laços sutis de afetividade, visando estabelecer uma relação autêntica e intersubjetiva com os sujeitos, possibilitando desvelar intuitivamente os fenômenos vividos.

Apesar do exposto nos parágrafos anteriores, não é fácil nem simples tornar claro o papel e a importân-

cia da fenomenologia para os estudos sociais. Para evitar-se um entendimento abstrato desta, fato que pressupõe a existência de um “eu” transcendental, portanto, numa perspectiva de difícil transposição na investigação do social, buscou-se suporte na fenomenologia social de Schutz.

Alfred Schutz (1979) entende o “eu” transcendental como constituinte de sentido de uma realidade, mas também constituído por motivos conscientes e latentes, os quais têm como horizonte o mundo real. Nessa lógica, ele discorda do transcendentalismo de Husserl e seus seguidores, e aproxima-se das experiências vividas pelo sujeito na sua trajetória social, isto é, na ação do sujeito, que ocorre em conexão com o mundo objetivo ou concreto.

De acordo com esse enfoque, a fenomenologia social é mais adequada na investigação e compreensão do mundo social, pois tem como foco o mundo das experiências vividas pelo sujeito, que tem como suporte a subjetividade e a intersubjetividade dos atores sociais. Estas não são “puras *essências*”, mas sim “*existência-essência*”, isto é, são manifestadas em sua essencialidade através da experiência vivida pelo homem.

Nessa abordagem, os indivíduos têm estoques de conhecimentos disponíveis, os quais formam estruturas mentais que permitem a interpretação do mundo. Esse processo é único para cada indivíduo, sendo basilar nas suas interações sociais. Desse modo, são focos nas investigações sociais e precisam ser descobertas para que se tenha uma compreensão da essência dos fenômenos que se originam na rede das relações sociais, como é o caso da formação e implementação das estratégias empresariais. Estas podem ser compreendidas a partir da ação dos sujeitos e da dimensão social, pois o sujeito da ação é o indivíduo; um ser inserido em uma rede de relações que faz parte de uma determinada estrutura social. Portanto, a sua ação não pode ter um caráter puramente individual, e sim social.

Assim, a opção de estudar-se o processo de formação da estratégia a partir da fenomenologia schutziana deu-se para que se pudesse adentrar e acolher o mundo das experiências vividas, do irrefletido, nas suas manifestações mais sutis, as quais podem ser desveladas pela identificação do significado que os indivíduos dão às coisas e a suas ações. Sob essa ótica, o significado da estratégia que emerge do mundo vivido dos empresários não deve ser compreendido somente a partir da economia, da sociologia ou da administração, mas de todas as maneiras pelas quais temos acesso ao seu sentido.

## Os componentes do mundo vivido deste estudo

No esforço de compreender o significado da estratégia a partir do mundo vivido dos sujeitos e que elementos permeiam esse processo, auferindo um maior ou menor grau de competitividade, este estudo teve como atores envolvidos cinco dirigentes-proprietários do setor de restaurantes da cidade de Salvador, cujas empresas têm grande visibilidade no mercado, sendo consideradas referências no respectivo ramo de atuação: *Cheiro de Pizza*, *Bardauê*, *Cosa Nostra*, *Spagahetti Lilás* e *Rama Produtos Naturais*.

Aspectos significativos contribuíram para a escolha dessas empresas, tais como: apresentam um relativo nivelamento técnico-gerencial, tendo-se como referência as capacitações obtidas pela implantação do Programa de Controle de Qualidade Total do Sebrae; todos os executivos têm formação de nível superior e estavam motivados para participar deste trabalho. É pertinente destacar algumas características das empresas e de seus respectivos titulares, as quais são descritas no Quadro 1.

## Apresentando a trajetória do método

Embora na fenomenologia seja discutível falar em métodos como sequência de passos ou esquema prévio, ainda assim o investigador necessita, para desenvolvê-la, caminhar numa direção norteada por momen-

tos distintos. Autores como Martinelli (1987), Martins (1992), Triviños (1992) propõem sequências, que serviram de referência para os autores deste trabalho, no sentido de torná-las mais entendíveis visando sua aplicabilidade nas pesquisas organizacionais, conforme descrito a seguir.

### 1ª fase: levantamento de dados

A coleta de dados para captar o vivido no mundo empresarial foi realizada pelos pesquisadores com a preocupação de criar um *campo de percepção* que conduzisse ao mundo vivido do pesquisado. Desta forma, com o objetivo de que os empresários, nas entrevistas, expressassem o real significado de suas experiências, sem, contudo, induzi-los com as pré-reflexões do pesquisador, procurou-se estabelecer uma relação intersubjetiva, mediada pela intuição, pela empatia e ausculta atenta. Para tanto, ao invés de roteiros predefinidos, utilizou-se três perguntas norteadoras: *O que você faz para competir no mercado? O que significa isto para você? Como se sente ao lidar com o processo estratégico?*

No levantamento de dados, foi feito um esforço intuitivo de captar a experiência dos empresários na sua mais autêntica expressão, as quais podem ser externalizadas não apenas no discurso, mas através de gestos, entonação da voz, expressão do olhar e expressão corporal. No processo de busca por um depoimento autêntico, coube ao pesquisador identificar coerência

**Quadro 1** - Características dos restaurantes da pesquisa

Itens	Empresa				
	Spaghetti Lilás	Cheiro de Pizza	Barduaê	Rama Produtos Naturais	Cosa Nostra
Inauguração	1995	1994	1982	1992	1987
Filiais	02	03	—	—	01
Nº funcionários	86	120	26	22	26
Formação titular	Engenheira civil	Engenheiro elétrico	Engenheiro químico	Engenheira mecânica	Engenheiro civil
Especialidade	Restaurante a quilo	Pizzaria	Frutos do mar	Restaurante natural	Comida italiana
Destaque mercado	Considerada em 1999, 2000 e 2001 como melhor restaurante de Salvador no ramo (Júri Veja).	Uma das principais casas de pizza da Bahia.	Campeão em 2004 no concurso de gastronomia de Salvador.	Um dos mais tradicionais restaurantes naturalistas de Salvador.	Um dos mais autênticos e tradicionais restaurantes italianos de Salvador.

Fonte: Dados da pesquisa.

entre a fala e as demais expressões. Ao perceber que isto não ocorria, ele procurava devolver o discurso ao depoente para que o mesmo reelaborasse uma nova reflexão que expressasse a realidade do fenômeno. É importante salientar que o pesquisador, ao perceber a dissincronia entre depoimento e demais manifestações corporais, ele não o faça a partir de seus preconceitos e julgamentos; ao contrário, é condição ele colocar em suspenso todo e qualquer obstáculo de acesso à essência do fenômeno. Tal esforço de suspensão é denominado de *epoché*, que segundo Dartigues (1992) significa uma mudança de atitude que exige do pesquisador um esforço de abandonar a postura acrítica, que norteia o nosso cotidiano, diante das coisas que se colocam diante de nós. Nesse momento surge a consciência transcendental do fenômeno.

Devido à importância, complexidade e sutileza deste procedimento, os autores deste estudo o denominaram de *reconstrução reflexiva da fala*, isto é, fazer emergir o significado do fenômeno da estratégia e, ao mesmo tempo, preservar a soberania da fala. Talvez esse seja uma nova contribuição ao método fenomenológico, cuja pertinência julgamos que deva ser devidamente analisada pelos estudiosos do assunto.

Neste enfoque, o entrevistador não é um mero espectador passivo, impermeável, frio e distante, frente a uma cena que se desenrola diante de si, nem também é um espectador ativo, forçando o entrevistado a uma participação não espontânea. Ao contrário, ele deve “propiciar um campo de presença” no qual o pesquisador coexista fenomenologicamente com o pesquisado num processo de intercompreensão, que possibilite tornarem-se colaboradores recíprocos, onde as perspectivas de um deslizam nas do outro, fruto de uma relação intersubjetiva autêntica.

#### 2ª fase: transcrição e leitura preliminar

Nessa fase ocorreu a *epoché*, ou seja, é feita a descrição na íntegra da vivência verbalizada por cada empresário, sem preocupar-se com sua compreensão ou interpretação. Como destaca Carvalho (1991, p. 6), “as vivências pertencem à ordem dos motivos e precisam ser compreendidas, necessitando que sejam previamente descritas tal como se apresenta na experiência vivida”, pensamento que encontra respaldo em Heidegger (1999, p. 70), que diz “uma coisa é fazer um relatório sobre os entes outra é apreender o ente em seu ser”.

#### 3ª fase: a apreensão ou leitura atenta

Nessa etapa foram realizadas leituras exaustivas dos relatos descritos na segunda fase, no intuito de obter a compreensão real do significado daquilo que os empresários expressavam em suas falas provocadas pelas perguntas norteadoras.

#### 4ª fase: a redução fenomenológica

Após leituras e releituras (fase anterior), buscou-se organizar o material na tentativa de identificar os pontos convergentes das falas dos pesquisados, com a finalidade de captar as possíveis unidades de significados que emergem destas. Nesta fase, o pesquisador encontra-se em frente ao fenômeno com o esforço de não emitir nenhum juízo de valor, a fim de separar tudo o que o fenômeno comporta de inessencial, para fazer aparecer o que lhe é essencial. Neste contexto, os atos da consciência passam de uma percepção espontânea para um ato reflexivo, e assim sendo, apreende-se as essências do fenômeno de maneira intencional.

#### 5ª fase: a redução eidética

Para Triviños (1992), o fenômeno possui essências secundária e primária, essa última é a que distingue o fenômeno de um outro fenômeno, é sua *invariante*, sendo nesta fase que se procedeu a separação das essências primárias e secundárias com o objetivo de criar unidades de significado. Essa é uma ideia que contém o sentido da experiência, comum a todos os sujeitos, e podem ser constituídas por uma palavra, uma frase ou um comportamento, objetivando o interrogar no campo existencial ou vivencial. No presente estudo, optou-se em representá-las através de frases. Este momento foi mediado pelo processo intuitivo e pela imaginação do pesquisador, com a finalidade de apreender “o que se mostra em si mesmo”.

#### 6ª fase: a redução transcendental

Nesta fase foram retomadas as unidades de significado, que correspondem à essência primária do fenômeno estudado, interpretando-as à luz do mundo vivido, ou seja, neste momento o significado da estratégia (fenômeno investigado) passou a integrar o

cotidiano vivido no mundo empresarial, e nesta condição tornou-se passível de interpretação sob a égide de outros referenciais: o fenômeno já não mais lhe pertence. Nesta etapa de interpretação das unidades de significado, os autores preocuparam-se em proceder tal interpretação sem descaracterizar a dimensão filosófica da fenomenologia, visto serem estes muitos dos erros cometidos nas pesquisas pretensamente ditas fenomenológicas.

### **Análise do significado de estratégica para os empresários**

Como o objetivo deste estudo é a interpretação compreensiva do significado de estratégia para os empresários à luz do método fenomenológico, apoiado também nas premissas das escolas do pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esta fase final de análise, que corresponde à etapa da redução transcendental, ocorreu a partir do desvelamento das unidades de significado (U.S.) que emergiram das falas dos depoentes. É importante esclarecer que foram usados codinomes aos respectivos depoentes, no sentido de preservar suas privacidades. Optou-se por batizá-los com codinomes de pedras pela simbologia que essas traduzem na construção da história da humanidade.

**Primeira U.S.** A estratégia é essencialmente um processo de evolução contínua, mediada pela capacidade de inovar nos momentos de maior sucesso da empresa no mercado, constituindo-se num elemento motivacional e realização pessoal e profissional

Esta unidade de significado evidencia o interesse dos sujeitos em buscar novos horizontes, no sentido de *ser e fazer*, resultando num constante crescimento empresarial e pessoal. Entretanto, algo chama a atenção: a ênfase que os mesmos dão à questão da inovação, mostrando dessa maneira serem dotados de espírito empreendedor e que são movidos por um processo de realização, o que de certa maneira justifica a natureza criativa e arrojada dos seus empreendimentos. As falas reproduzidas no Quadro 2 corroboram esta interpretação.

Ao buscar uma compreensão do significado da inovação atribuído pelos sujeitos, é pertinente discutir

essa temática à luz do referencial de Alter (2001, p. 59), quando afirma que “[...] a inovação não tem assim nada de uma ação racional, economicamente fundada e pacífica; ela corresponde, pelo contrário, a uma trajetória quebrada, movimentada dentro da qual se encontram interesses, crenças e comportamentos passionais”.

Tais discussões permitem evidenciar que as escolas prescritivas do pensamento estratégico são limitantes no que tange a processos de inovação, ao contrário das descritivas, como as escolas cognitiva, cultural e do aprendizado, que por serem menos racionalistas destacam a importância de outras dimensões mais subjetivas ao processo estratégico. Sob essa ótica, percebe-se nos depoimentos que a estratégia não está vinculada exclusivamente a um pensar-agir-fazer de maneira racional, mas é percebida como algo que tem lastro também no emocional, no intuitivo, e que, portanto, dá sentido à vida, definindo identidade pessoal e profissional, impulsionando o crescimento humano.

Desse modo, é possível inferir que, em suas falas, os empresários mostram-se abertos, receptivos e desejosos da conquista de novas vivências, de novas realidades e até mesmo do inusitado no exercício de suas atividades empresariais, conferindo com o pensamento de Heidegger (1999) quando diz que o homem possui o privilégio de experienciar a verdade, isto é, de sair de si mesmo na busca de uma possibilidade de revelação. Assim, a interpretação da U.S.1ª do significado de estratégia atribuído pelos empresários vem ao encontro das premissas das escolas descritivas como aprendizado, cognição e empreendedora, destacando-se essa última.

**Segunda U.S.** Estratégia abrange a participação e a cooperação

Nessa unidade de significado, a estratégia é tida como processo interativo dos empresários com seus colaboradores, cuja contribuição para o desenvolvimento das atividades organizacionais assume proporções relevantes, mesmo que de modo mais informal. Em vários momentos das entrevistas, os empresários externalizaram sua predisposição em incentivar uma gerência participativa, considerando-a não apenas uma questão técnica, mas de humanização das relações sociais na empresa. Isso é primordial e emerge de relações pautadas em valores ético-morais de respeito mútuo e da existência de instrumentos funcionais através dos quais todos os envolvidos tenham



condições técnicas de opinar e de que as suas sugestões sejam adotadas. Os depoimentos do Quadro 3 ilustram esta análise.

Sob a ótica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode-se caracterizar os depoimentos como dentro da premissa da escola cultural, na qual a estratégia resulta das interações coletivas, estribada nas crenças, valores e interpretações comuns aos diversos membros da organização. Porém, num olhar mais profundo e compreensivo das falas dos dirigentes, nota-se uma constante de frases: “eu fazer”, “eu desejar”, “eu sonhar”, “eu projetar”, demonstrando um estilo de pensar, de elaborar e de pensar numa perspectiva mais individual do que coletiva. Acreditamos que esse fato seja natural numa empresa cuja trajetória está impregnada da personalidade empreendedora (escola empreendedora) do seu criador, além do que, a elaboração de estratégias não se dá apenas em uma única dimensão. Entretanto, é conveniente salientar o esforço dos dirigentes na busca da mudança de modelos de gestão mais descentralizados e participativos, e que na apresentação deste trabalho esta ambiguidade seja debatida.

Terceira U.S. A estratégia é um aprendizado permanente que se dá no nível da experiência, da sensibilidade e da intuição do empresário, sendo complementado através de cursos, leituras e consultorias

A terceira unidade de significado tem respaldo na percepção dos empresários de que o exercício de atividades empresariais possibilitou a experiência do processo de aprender a lançarem-se no desconhecido, do vir a ser, na vivência do aprender a aprender, na possibilidade de enfrentar riscos, ou seja, de poder interpretar as contingências organizacionais, tirando as suas próprias conclusões para formarem ou formularem suas decisões estratégicas. Este fato fica claro nas declarações contidas no Quadro 4.

Com respaldo nessas falas, pode-se inferir a importância atribuída à aprendizagem pelos empresários, enfatizando o seu papel decisivo em todas as ações estratégicas utilizadas ao longo da sua vida empresarial. Tais entendimentos vêm corroborar com as premissas da escola de aprendizado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em que a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo

**Quadro 2** - Participantes e falas da primeira unidade de significado

Participantes	Fala dos empresários
Ametista	<i>Estratégia é um crescimento que não pode parar [...] é sempre evoluir [...] é ter medo. Estratégia é ter a coragem e sensibilidade de inovar quando a empresa atravessa um momento excelente, não deixando o cliente cansar dos produtos ou serviços oferecidos [...] é perceber os sinais do cliente ao pedir mudanças e inovações.</i>
Topázio	<i>Estratégia é a realização do meu sonho. Eu sempre sonhei em colocar uma empresa. Eu sempre imaginava meu comportamento como empresário. É ser reconhecido no mercado. Eu sempre pensava quando eu atingisse o faturamento X estaria realizado, teria chegado aonde queria. [...] Então aprendi que não há o limite até aonde se pode chegar. O limite é inimaginável. É o novo. O crescimento constante é inerente à vida empresarial.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 3** - Participantes e falas da unidade de significado três

Participantes	Fala dos empresários
Cristal	<i>A estratégia é de todo o grupo, de todos os colaboradores. Eles não participam no papel, mas o vivencial é puxado por eles. Eles me orientam, opinam, sugerem, sinalizam com muitos pontos, muitas vezes importantes e mesmo decisivos, essa é a grande verdade.</i>
Granizo	<i>A estratégia não é só do dono, tem de ser de todo o grupo. Se os funcionários não participam não adianta nada. Deve-se envolver todo o grupo.</i>
Topázio	<i>[...] acredito que a estratégia também é um trabalho compartilhado, no qual existe um consenso grupal e depende cada vez menos de uma figura central.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

de aprendizado ao longo do tempo, do qual a formação e implementação são indistinguíveis. Para o autor, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular conhecimento. Por outro lado, essas falas encontram ressonância em Elkjaer (2001, p. 112) quando diz que “[...] embora a aprendizagem ocorra em situações sociais, é o aprendiz individual quem aprende e o faz por meio da reorganização e reconstrução de sua experiência”. É bem evidente nos discursos dos empresários seu papel da liderança na deliberação ou formação de estratégias pautadas na sua intuição, na sua representação mental, na sua experiência, no seu critério de julgamento e na sua visão de mundo.

Esse fato sugere a possibilidade de questionar as postulações de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em relação ao foco na aprendizagem organizacional em detrimento da individual nas pequenas empresas, visto que no presente caso é perceptível que o processo de aprendizagem assume um caráter nitidamente existencial para o empresário, onde a estratégia configura-se num projeto possivelmente com lastro na aprendizagem individual.

Quarta U.S. A estratégia é sensibilidade, emoção e intuição

Na quarta unidade de significado, a dimensão subjetiva revela ter um caráter de grande relevância na maioria das experiências vividas pelos executivos nos seus cotidianos gerenciais, evidenciando os componentes subjetivos explicitados nas falas que abrangem as crenças, os sentimentos, as emoções e, particularmente, a intuição (ver Quadro 5 abaixo).

Assim, os empresários não concebem a intuição como sendo oposta à lógica, mas sim, uma forma ampla e abrangente de compreender a realidade e proagir no seu cotidiano, sendo um instrumento poderoso no exercício empresarial. Perpassa inclusive, nas entrelinhas, uma crença de imputar muito do sucesso de suas empresas às suas capacidades intuitivas, responsáveis também pelo pensar com originalidade e por auxiliar no processo de decodificação das informações oriundas do ambiente interno e externo. Através da prática e desenvolvimento de sua capacidade intuitiva, os empresários parecem possuir uma maneira engenhosa de ordenar a realidade, muitas

**Quadro 4 - Participantes e falas da unidade de significado três**

Participantes	Fala dos empresários
Diamante	<i>A estratégia não é algo isolado. É, sim, o conjunto de toda a minha vivência, de toda a minha experiência, de todo o meu aprendizado. A estratégia é uma questão de natureza pessoal; consulto, analiso, pesquiso, dou uma sondada, então decido. Estratégia é um constante aprendizado. A estratégia é uma coisa efervescente.</i>
Topázio	<i>Na realidade, estratégia é aprendizado da experiência, da sensibilidade, da intuição, de cursos, de leituras, de consultoria, etc.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 5 - Participantes e falas da unidade de significado quatro**

Participantes	Fala dos empresários
Ametista	<i>Ao estabelecer estratégias, sinto vibrar as minhas emoções, sinto-me em condições de continuar no mercado, sinto-me realizada [...] No processo da estratégia eu sinto necessidade de ser intuitiva, de confiar na minha intuição, de confiar no meu eu interior, na minha espiritualidade.</i>
Cristal	<i>A estratégia é fruto da emoção, pois muitas vezes o racional indica o melhor caminho, talvez o mais coerente, mas o coração aponta para o caminho inverso, sinalizando intuitivamente que aquilo é melhor para os seus parceiros, para os seus clientes. Ai você esquece a razão e segue sua emoção, seu coração, o que seu sentimento está mandando. Agir pela emoção é fazer o que seu coração manda, mesmo quando a razão está dizendo o contrário. É seguir a razão intuitiva, interna, que vem de dentro. Realmente eu não tenho uma definição precisa do que seja estratégia.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

vezes, de maneira diametralmente oposta ao pensar racional acadêmico.

É conveniente comentar que os empresários atentam para a necessidade de diferenciar experiência de intuição. A intuição é tida como uma coisa interna, pessoal, inconsciente que tem o seu próprio teor racional – como no dizer da empresária Cristal: razão intuitiva, interna, que vem de dentro, é como se fosse uma outra dimensão do racional. É uma razão espontânea sem uma forma fixa ou linear, mas com uma coerência natural que permite integrar as percepções não lineares com a percepção linear, lógica e hierárquica. Por outro lado, a experiência é encarada como o real, como o vivido, e de certa maneira, a concretização do intuído, enfim, é o cotidiano. Conforme depoimentos, os executivos usam ativamente a sua intuição e estão dispostos a assumir o risco decorrente do fato de tomar suas decisões baseadas no processo intuitivo.

Tal entendimento de estratégia atribuído pelos empresários encontra ressonância na linguagem da escola cognitiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), porém as suas premissas não parecem dar conta da complexidade que envolve o processo subjetivo tão presente nos depoimentos.

#### Quinta U.S. A estratégia como um processo emergente e incremental

Num olhar mais atento aos depoimentos (Quadro 6), percebe-se que os empresários enunciam a estratégia como sendo potencialmente emergente e de natureza incremental. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as estratégias emergentes não se

dão com padrões expressamente pretendidos, como é o caso das estratégias deliberadas, possibilitando o aprendizado estratégico porque reconhece a capacidade da organização para experimentar. Os empresários pontuam de maneira bem nítida a integração de processos incrementais no desenvolvimento de sua empresa, destacando inclusive a predominância das estratégias emergentes em detrimento das deliberadas.

Na maioria das falas a seguir, reconhece-se a predominância para o enfoque emergencial num processo nitidamente incremental. Mesmo quando o ator projeta a formação de estratégia de forma previamente formulada, como é o caso do último depoimento, há um nítido reconhecimento da necessidade do processo incremental no decorrer de sua implementação.

#### Sexta U.S. A estratégia como um *continuum* entre o racional e o intuitivo

Numa análise mais acurada das falas (Quadro 7), nota-se que os sujeitos da pesquisa não desconsideram a importância do racional, de acordo com a configuração da estratégia na sua vertente mais tradicional. Os depoimentos sugerem que a trajetória desses empresários é permeada por um *continuum* entre processos racionais e experiências intuitivas, que confere a integração das escolas prescritivas e descritivas tipificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Na tentativa de compreender esse último discurso e interpretar seu significado, percebe-se quando o empresário superestima a técnica em detrimento da emoção e da intuição, dando a entender que sua práxis empresarial reside numa ótica nitidamente racionalista.

**Quadro 6** - Participantes e falas da unidade de significado cinco

Participantes	Fala dos empresários
Ametista	<i>A estratégia é um aprendizado que emerge diariamente no meu cotidiano, sendo permeado pela intuição, pois meus conhecimentos teóricos sobre estratégia são muito poucos.</i>
Cristal	<i>Estratégia é algo natural. Ao formular uma estratégia, os acontecimentos vão fluindo, vão acontecendo, e é só colocar no papel o que você pode fazer, o que você pode ganhar com o que está ocorrendo, isso flui naturalmente. Quando a estratégia é muito fora do vivencial, da experiência, do dia a dia, da realidade, ela não vai a lugar algum. Eu acho que a estratégia é uma coisa do cotidiano empresarial. Ela surge no dia a dia.</i>
Granizo	<i>Apesar de terem um objetivo definido, a estratégia vai se formando no dia a dia, vai surgindo e dando a ideia de como se deve agir em seguida. É esse o meu caso, quando abri meu negócio ele era muito pequeno e eu fui tomando gosto e experiência, chegando a três estabelecimentos.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 7 - Participantes e falas da unidade de significado seis

Participantes	Fala dos empresários
Cristal	<i>[...] apesar do que eu disse, eu não quero negar a importância da razão, do conhecimento. É claro que eles aperfeiçoam, complementam a elaboração da estratégia.</i>
Topázio	<i>[...] estratégia também é um trabalho compartilhado, usando-se o racional e o emocional, e que depende cada vez menos de uma figura central, no qual existe um consenso grupal.</i>
Granizo	<i>A estratégia é muita técnica e pouca emoção. A emoção é questão mais de sonho. Estratégia é algo mais do que sonho [...] O fator técnico é fundamental, pode-se se associá-lo ao sonho, à emoção. Eu não sou um empresário que vislumbra muito a coisa só baseado em emoção. A emoção é importante. Mas acima de tudo eu procuro trabalhar com dados mais técnicos. Eu tenho de viabilizar meu negócio. Minha estratégia foi inata, pois conheço pouco de administração.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Porém, o empresário em análise parece não dar-se conta de que utiliza fatores não racionais na sua vivência empresarial, ao afirmar que sua estratégia é inata. Neste sentido, é visível nos discursos dos atores, mesmo nos de cunho mais racionais, a compreensão da estratégia a partir do seu sentido de ser-no-mundo, mostrando sua especificidade que nada mais é do que encontrar um significado existencial na sua prática empresarial.

### Considerações finais

Esse estudo possibilitou verificar que o método fenomenológico contribui diferencialmente para o desvelamento dos fenômenos organizacionais, no caso, do mundo vivido por alguns empresários do setor de restaurantes no tocante à formação/formulação e implementação de suas estratégias empresariais. O mesmo propiciou o emergir de aspectos subjetivos do mundo vivencial dos atores, que outros métodos não o fariam, inclusive por não ser objeto desses. Neste ínterim, ficou evidente o quanto a relação intersubjetiva entre pesquisador e pesquisado foi fundamental para que os depoentes externalizassem não somente postulações teóricas, mas elementos intrínsecos ao seu modo de *ser*, de suas crenças, de seus valores, de sua visão de mundo. Os conteúdos dos discursos de natureza predominantemente subjetiva fizeram-nos refletir sobre a possibilidade da existência de um hiato entre a formação e prática, visto serem todos os depoentes engenheiros, e, portanto, oriundos das ciências exatas, nas quais predomina o raciocínio lógico e

objetivo. Assim, percebeu-se que cada ator estudado interpretou o seu mundo vivido a partir da sua subjetividade, considerando seus interesses, crenças, valores e sentimentos, os quais mostraram influenciar sua concepção de estratégia empresarial, seja no modo de formação ou da implementação. Portanto, ficou evidente que a interpretação destas realidades vividas depende da totalidade da experiência que cada empresário constrói no curso de sua existência concreta que envolve as vivências intencionais.

Tal constatação encontra ressonância na análise de Quinn e Voyer (2001), quando afirmam que os processos de mudança de estratégia em grandes organizações bem administradas raramente se parecem com os sistemas analítico-rationais alardeados na literatura. Em vez disso, processos de estratégia são tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos.

Por mais que sejam complexas na sua essência, a apreensão de tais especificidades desse mundo vivido pelos sujeitos tornou-se passível de ser desvelada com a utilização do método fenomenológico. Numa perspectiva da fenomenologia enquanto filosofia, pode-se inferir que estes empresários concebem estratégia a partir de um constante processo evolutivo, no seu modo de *ser-estar-no-mundo*, no sentido de apropriar-se das suas possibilidades humanas e da abertura de novos portais para a descoberta de novas possibilidades no mundo empresarial.

Diante de tais considerações, este estudo sinaliza para a importância de debruçar-se nos questionamentos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sobre a hegemonia dos aspectos racionais no processo estratégico em detrimento das demais dimensões humanas.

A formação da estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva; ela envolve transformação e também perceptuação; devem envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser uma resposta àquele que pode ser um ambiente exigente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 274).

Tais premissas foram evidenciadas no desvelamento dos discursos dos sujeitos e nas respectivas análises interpretativas das unidades de significado, percebendo-se que os empresários compreendem estratégia a partir de múltiplos enfoques, os quais estão balizados tanto nas premissas das escolas prescritivas quanto nas descritivas, com supremacia das últimas. Em outras palavras, os mesmos interagem simultaneamente nas diversas escolas, de acordo com o contexto no qual estão proagindo, transitando da abordagem prescritiva para a descritiva ou vice-versa. Essa transitoriedade de uma escola para outra, no sentido de não conceber o processo estratégico de forma segmentada, tem afinidades com algumas das premissas da escola da configuração de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Por outro lado, não ficou evidenciado nos discursos o ecociclo desta escola, que consiste na crise e renovação.

Finalmente, este estudo mostrou que os aspectos subjetivos e intangíveis são fundamentais na dinâmica do processo estratégico das empresas estudadas, relativizando a tão apregoada objetividade do mundo dos negócios. É interessante perceber que empresários bem-sucedidos, com grande visibilidade e prestígio junto a clientela e ao universo empresarial, adotam estilos estratégicos arrojados e inovadores, de cunho cognitivo-intuitivo. Sem a pretensão de fazer generalizações decorrentes dos resultados desse estudo, acreditamos serem necessários estudos de natureza mais qualitativa, que possibilitam conhecer outras nuances até agora pouco desveladas nas teorias existentes sobre o processo estratégico, influenciado por uma economia globalizada e marcadamente competitiva.

## Referências

- ALTER, N. Inovação, risco e transgressões nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: R. D. Irwin, 1980.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERGER, P. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- CARVALHO, A. de S. **Metodologia da entrevista: uma abordagem fenomenológica**. Rio de Janeiro: Agir, 1991.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. 11. ed. São Paulo: Ática, 1999.
- DARTIGUES, A. **O que é fenomenologia**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1992.
- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria da aprendizagem social. In: BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L.; EASTERBY-SMITH, M. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 5, p. 53-58, 1986.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 122-128, 1994.
- HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- MARTINELLI, M. L. **A fenomenologia: uma tentativa de compreensão**. São Paulo: CBCISS, 1987.
- MARTINS, J. **Um enfoque metodológico do currículo: educação como poieses**. São Paulo: Cortez, 1992.
- MERLEAU-PONTY, M. **A crise do entendimento**. São Paulo: Abril cultural, 1975.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NELSON, R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p.179-191, 1993.

- PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, 1996.
- QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-85, 1991.
- SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982.
- SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais**: textos escolhidos de Alfred Schutz. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- TRIVIÑOS, N. A. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.
- ZILLES, U. Os conceitos husserlianos de "lebenswelt" e teleologia. In: SOUZA, R.; OLIVEIRA, N. **Fenomenologia hoje**. EDIPUCRS: Porto Alegre, 2001.

Recebido: 23/09/2011

Received: 09/23/2011

Aprovado: 11/10/2011

Approved: 10/12/2011