

# A fenomenologia como método de pesquisa em administração\*

## *Phenomenology as a method of management research*

### Resumo

Este artigo trata do método fenomenológico e da sua possibilidade de aplicação nas áreas gerenciais e nas áreas de pesquisa em Administração. Utilizaram-se pesquisas bibliográficas e análise delas. O artigo é exploratório por ser um método pouco conhecido e desenvolvido e a sua aplicação é restrita em comparação a outros métodos. Como consequência, os pesquisadores em geral, incluindo os da área de Administração, deixam de explorar temas de pesquisa por um ângulo diferente daqueles propostos pelos métodos tradicionais, logo, restringindo o campo geral de conhecimento. Há dificuldades inerentes ao uso desse método, principalmente no que tange à sua concretização teórica e à sua adaptação à área de pesquisa, já que se trata de um método de pesquisa filosófico. O seu foco na experiência fenomenológica promove uma mudança de perspectiva quanto a temas de pesquisa, em que a experiência do ser (humano, ou qualquer outro que possua consciência, no sentido fenomenológico) é em si a fonte de informações básica diante de qualquer fenômeno. O ser é visto como o agente central da ciência, no sentido de consciência de mundo. O foco no indivíduo integra-se com a visão humanista da Administração. Uma vez desenvolvido o método fenomenológico, a sua aplicação gerencial e em pesquisas é possível, ampliando os horizontes de percepção da ciência geral e administrativa em relação ao universo em que está inserida e dos seus principais agentes: os seres.

**Palavras-chave:** Fenomenologia. Administração. Percepção. Ser. Experiência. Método de pesquisa.

### Abstract

This article concerns the phenomenological method and the possibility of its application as a research tool in Administration. The article has an exploratory character, for the method is little known and developed in Administration and for its restrict application outside the philosophical scope, in comparative with other methods. As a consequence, the researchers in general, including those dedicated to Administration, lose the opportunity of exploring research topics by a different angle of those proposed by traditional methods, and so, restricting the overall knowledge range. There are inherent difficulties concerning the use of the method, mainly on its theoretical crystallizing and the adaptation to the research scope, once it's a research method initially developed in the ambit of philosophy. Its focus on the phenomenological experience promotes a perspective shift in research topics, where the experience of the being (human, or any other who possess conscience, in a phenomenological

Maurício Serra Viana Bezerra de Souza<sup>1</sup>  
Gilberto Gomes Guedes<sup>2</sup>

\* Artigo recebido em 13/04/2011

Aprovado em 02/04/2012

<sup>1</sup> Maurício Serra Viana Bezerra de Souza (autor) é graduado em Administração pelo UniCEUB. Atua como consultor empresarial.

<sup>2</sup> Gilberto Gomes Guedes (co-autor) é Mestre em Engenharia de Produção pela UFRGS. Atua como professor e orientador do curso de Administração no UniCEUB.

meaning) is, by itself, the basic information source towards any phenomenon. The being becomes the main agent in science. The focus on the individual integrates with the humanist perspective of Administration. Once developed the phenomenological method, its application in administrative researches is possible, amplifying the horizons of scientific perception at large, relating to the universe in which it's inserted, and it's main agent, the being.

**Keywords:** Phenomenology; Administration; Perception; Being; Experience, Research Method.

## 1 Introdução

No século XIX, em decorrência do ressurgimento do questionamento da existência do homem no meio filosófico, surgiu o movimento denominado Existencialismo. A influência desse pensamento pode ser percebida até hoje, não só na Filosofia, mas na cultura em geral, incluindo as artes e as ciências.

O método científico, considerando-se todas as idealizações, do passado e do presente, de um método de investigação que proporcione conhecimento ao homem, é algo que está em constante devir. É o contínuo questionamento que promove a evolução do método.

Tendo em vista as bases de pensamento construídas pelo Existencialismo, Edmund Husserl propôs aquilo que seria o método investigativo do próprio homem e da sua visão do mundo onde vive: o método fenomenológico.

A questão que se deseja responder com o presente artigo é a possibilidade de aplicar o método fenomenológico em pesquisas e como ferramenta gerencial na área de Administração.

Para alcançar tal objetivo geral, objetivos secundários foram cumpridos. Primeiramente, contextualizaram-se a Fenomenologia e a Administração. A Administração somente é tratada até o ponto em que o ser humano passa a ser um tema relevante, de modo a entrar em alinhamento com a proposta fenomenológica. Uma vez explanados ambos os assuntos, realizou-se uma análise da Fenomenologia em si, a título de exploração lógica do tema e construção de ligações entre ele e o campo teórico passível de aplicação. Isso contribuiu para criar um universo temático diverso, em que será mais fácil encontrar vários elos entre a Fenomenologia e a sua aplicação na

Administração, tanto no campo de pesquisa como no de ferramentas gerenciais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa tem caráter exploratório (GIL, 1999), apoiada em pesquisa bibliográfica. Quanto ao método de abordagem, a pesquisa foi qualitativa.

A motivação para escrever um artigo com este tema advém da escassez de discussão na comunidade acadêmica acerca do método fenomenológico, o que resultou no seu “atrofiamento” como método em relação aos demais. A carência de bases sólidas dificulta a sua aplicação e com isso, a ciência deixa de analisar questões de pesquisa sob um ângulo diferente daqueles propostos pelos métodos mais populares. Para a Administração, a disponibilidade de novas ferramentas e conceitos pode contribuir para a expansão da ciência.

## 2 Fenomenologia

As seguintes discussões têm a intenção de agregar conceitos para, posteriormente, serem utilizados no desenvolvimento de ideias.

Kockelmans (1994, p.11 apud MOREIRA, 2002) afirma que:

Husserl nem sempre descreveu o objetivo da Fenomenologia da mesma maneira. No começo, o método fenomenológico devia fazer uma contribuição aos fundamentos das ciências formais. Numa segunda fase, Husserl descreveu o objetivo da Fenomenologia como pertencente a toda ciência e toda forma de conhecimento. [...] No final da sua vida, Husserl começou a acrescentar a este a tarefa fundamental da Filosofia fenomenológica com respeito a todas as formas de vida humana.

Zilles (1994 apud Moreira, 2002) afirma que o autor citado propõe as principais características do método fenomenológico. De acordo com a sua visão:

a) É um método derivado de uma atitude que presume ser absolutamente sem pressupostos, tendo como objetivo proporcionar ao conhecimento filosófico as bases sólidas de uma ciência de rigor, com evidência apodítica.

b) Analisa dados inerentes à consciência e não especula sobre cosmovisões, isto é, funda-se na essência dos fenômenos e na subjetividade transcendental, pois as essências só existem na consciência.

c) É descritivo, conduzindo a resultados específicos e cumulativos, como no caso de investigações científicas; não faz inferências nem conduz a teorias metafísicas.

d) Como conhecimento fundado nas essências, é um saber absolutamente necessário, em oposição ao conhecimento fundado na experiência empírica dos fatos contingentes.

e) Conduz à certeza e, por conseguinte, é uma disciplina *a priori*.

f) É uma atividade científica no melhor sentido da palavra, sem ser, ao mesmo tempo, esmagada pelas pressuposições da ciência e sofrer suas limitações.

Mesmo depois de tanto tempo desde a morte de Husserl (1859 - 1938) até os dias de hoje, ainda existem muitas controvérsias e discussões acerca do que é o método fenomenológico. Tudo isso porque nem mesmo o próprio Husserl deixou claro do que se tratava, por conta do seu hábito, adquirido por meio da sua formação como matemático, de ser muito rigoroso e preciso em seus pensamentos. E isso incluía o constante aperfeiçoamento de suas ideias, o que as colocava em um estado de mudança constante, e, portanto, nunca estando completamente formuladas.

A ambição de Husserl era elevar a Filosofia ao status de ciência rigorosa, com um método estruturado e fundamentos lógicos bem definidos. Para ele, filosofar era a investigação da essência das coisas. Essência é aquilo que fundamentalmente constitui algo, ou seja, aquilo que sem o mesmo não pode existir. Portanto, o método filosófico de investigação deveria entrar em contato com os princípios fundamentais das coisas, nos quais apenas a experiência seria válida. Experimentar é estar consciente, por meio da percepção de algum fenômeno.

O método proposto por ele, portanto, teria o objetivo de chegar à essência dos fenômenos, por meio da consciência do ser que os investiga. Considerando a consciência como a principal ferramenta de investigação na Fenomenologia, é necessária uma melhor explicação das suas interações com as outras partes do ser.

### 3 Consciência, percepção e fenômenos

Kockelmans (1994) aborda que a Fenomenologia, como o termo sugere, gira em torno da percepção

dos fenômenos em sua natureza fundamental, ou seja, do modo como são percebidos pela consciência do ser. Estar consciente de algum fenômeno implica estar ciente de sua presença, suas características e seus efeitos em um dado “universo de experiência”. O universo de experiência constitui-se de tudo aquilo que é exterior à própria consciência, à própria percepção dos fenômenos.

Os sentidos, portanto, são ferramentas que coletam informações acerca de um fenômeno, e essas informações são percebidas pela consciência. No entanto, não apenas por meio dos sentidos podemos estar cientes de algo.

Sanders (1982) elucida que se os fenômenos são tudo aquilo exterior à consciência e que pode ser percebido por ela, pensamentos e emoções também fazem parte do universo de experiência. A emoção da alegria, por exemplo, gera uma série de reações físicas e estados de humor que a caracterizam. Essas características são as características de um fenômeno que é percebido pela consciência. Quando se imagina algo, como um objeto ou alguma emoção, a imagem formada desse algo preenche uma intenção da consciência a esse algo. Intenções, portanto, são ideias puras de algum fenômeno, e quando a consciência preenche essas intenções com imagens, pensamentos e emoções, está em processo de intuição.

Husserl se opõe à atitude natural, na qual o ser que experiencia um fenômeno o coloca como exterior e real, a atitude filosófica, não importando se aquilo é ou não é real, pois tudo o que é experienciado pela consciência é um fenômeno. Trata-se de uma posição radical perante o universo de experiência, em que tanto uma manifestação física quanto uma emocional de um fenômeno são igualmente válidas.

#### 3.1 Reduções

Sanders (1982) ainda expõe que o método fenomenológico, para Husserl, não deve questionar o “porquê” do fenômeno, quais as suas consequências, mas tão somente estar focado em percebê-lo e descrevê-lo da forma como se apresenta à consciência. Dessa forma, a sua proposta é a de formular o conhecimento fundamental, que é a própria experiência anterior a qualquer especulação racional. Para alcançar o estado de consciência pura, livre de qualquer julgamento que possa interferir na experiência do fenômeno em si, por parte daquele que experiencia, a redução do ser, ou *epoché*, é necessária. Esse é o processo em que o ser como um todo, menos a cons-

ciência, é suspenso. Assim, os conhecimentos, conceitos e julgamentos do ser que experiência são momentaneamente eliminados, de modo que reste apenas a experiência do fenômeno.

O objetivo do método é alcançar a essência das coisas. A experiência de algo, por meio da percepção transmite o fenômeno em uma de suas formas, porém, é provável que ele não esteja se manifestando em sua forma pura, mas sim envolto em uma série de “véus” de ideias que encobrem a sua verdadeira natureza. Para se chegar ao seu princípio fundamental, um fenômeno deve ser submetido ao processo de variação mental. Desse modo, o mesmo fenômeno é posto em uma série de situações diferentes, nas quais, por meio da imaginação, é possível observar as suas diferentes manifestações e perceber nelas qual aspecto (ou aspectos) se manteve imutável, sendo eles a sua natureza fundamental, ou *eidós*.

### 3.2 A transferência do método à área de pesquisa

Segundo Moreira (2002), Karl Jaspers foi, provavelmente, o primeiro a usar algo próximo ao método fenomenológico na área de pesquisa, em sua obra *Psicopatologia Geral*. Nessa obra, Jaspers considerou que os fenômenos vivenciados pelos pacientes deveriam ser interpretados por meio de suas próprias experiências. Ainda de acordo com Moreira, o transporte do método fenomenológico ao campo de pesquisa é dificultoso, já que se trata de um método filosófico de pesquisa, e ficou durante muito tempo apenas no campo abstrato. Por isso, várias adaptações são necessárias para que sua aplicabilidade seja possível (já que não era intenção de Husserl desenvolver um método de pesquisa fora do contexto filosófico).

Em sua totalidade, algumas características da Fenomenologia foram mantidas nos métodos adaptados à pesquisa científica, em especial as reduções (tanto fenomenológica, para se achar o *eidós* e a *epoché*). Em geral, o método de coleta de dados nessas adaptações é por meio de entrevista (estruturada, semiestruturada ou aberta), acerca da experiência que se quer relatar. As principais diferenças entre os métodos propostos encontram-se na compilação dessas informações e na análise dos dados.

Dentre todas as adaptações, a mais relevante à discussão deste artigo é o método fenomenológico de Sanders (1982), por ter florescido no contexto da pesquisa organizacional.

### 3.3 O método de Sanders

Para Sanders (1982 apud Moreira, 2002), a pesquisa fenomenológica se divide em três etapas: delimitação do tema fenomenológico a ser pesquisado e os sujeitos submetidos à pesquisa; a coleta de dados (por meio de pesquisa estruturada ou parcialmente estruturada); e, por fim, a análise fenomenológica dos dados.

Sanders (1982) propõe que os temas não passíveis de quantificação são candidatos à pesquisa fenomenológica. Quando se delimitam os sujeitos a serem entrevistados, deve-se escolher aqueles que possam fornecer informações sobre o fenômeno por meio de suas experiências. Deve-se tomar precauções, no entanto, quanto à quantidade de pessoas entrevistadas, uma vez que, para Sanders (1982), é preferível a investigação a fundo de poucos sujeitos do que uma coleta superficial de muitos.

A etapa de análise fenomenológica consiste no estudo detalhado das informações assim como foram dadas pelos sujeitos pesquisados, pois, na forma e nas palavras usadas, estão contidas as características tanto da experiência quanto da consciência individual. Uma vez coletados os dados, agrupam-se os temas de acordo com a sua centralidade e relevância dentro do que foi coletado. Sanders (1982) propõe ainda que a *epoché* seja aplicada ao pesquisador para fins de não distorcer os dados obtidos do sujeito entrevistado por meio das próprias convicções do entrevistador.

Moreira (2002) ainda cita que existem os métodos de Van Kaam (1959), Colaizzi (1978) e Giorgi (1985). Em comparação com o método de Sanders (1982), tais métodos diferem principalmente na etapa de análise dos dados, em que cada autor considerou passos diferentes a serem seguidos, porém com o mesmo fim de serem encontradas as essências dos temas pesquisados.

## 4 Uma breve história da administração

Segundo Maximiano (2004), a partir de 1884, o engenheiro Frederick Winslow Taylor começou a observar as deficiências do processo fabril. A partir de seus estudos, ele desenvolveu o que foi chamado de administração científica. Após identificar todos os problemas que impediam que o processo de fabricação nas empresas fosse eficiente, ele desenvolveu o que chamou de

shop management (gerência de oficina), focando principalmente no estudo de eficiência trabalhador-máquina. Entre as técnicas de eficiência desenvolvidas, como padronização de ferramentas, cartões de instruções e cálculo de custos, a sua contribuição mais conhecida é o estudo de tempos e movimentos, ou seja, a otimização da produção por meio da mensura do tempo levado para se executar uma tarefa e desenvolvimento de soluções para minimizá-lo. A partir de 1911, o grande público tomou conhecimento dessa teoria, o que proporcionou a sua rápida popularidade e aplicação em empresas até hoje.

Ainda segundo Maximiano (2004), as empresas industriais modernas usam uma combinação da administração científica com as teorias de linha de montagem de Henry Ford. Sua teoria enfoca o aspecto da produção em massa (não diferenciáveis) e as melhores práticas para aperfeiçoá-la. Basicamente, Ford idealizou dois princípios: divisão do trabalho, em que cada pessoa no processo produtivo tem uma tarefa fixa e a fabricação de peças padronizadas. Porém, Henri Fayol, em 1916, percebeu que a administração deveria ser uma função à parte da empresa, ou seja, separada das operações técnicas. Foi ele quem introduziu as funções administrativas: previsão, organização, comando, coordenação e controle, além de definir o papel dos dirigentes na organização e os princípios administrativos.

Maximiano (2004) aponta que esses três precursores da administração moderna negligenciavam o fator humano nas organizações. Os trabalhadores eram considerados como peças do processo produtivo, e tratados como tal. Foi nos anos de 1927 e 1933 que foi desenvolvido o estudo de Hawthorne por pesquisadores da Universidade de Harvard na Western Electric Company. A conclusão do estudo, a princípio, foi que não havia correlação direta entre as condições de trabalho e a produtividade dos funcionários. Porém, Maximiano cita que Elton Mayo, ao analisar em mais profundidade o processo e os resultados obtidos com o estudo, concluiu que os sistemas sociais tinham impacto no desempenho, e por isso, os resultados obtidos não estavam diretamente relacionados apenas às condições de trabalho, mas também aos grupos sociais formados para executar o trabalho e o impacto que o grupo tinha nos indivíduos. A partir disso, a administração começou a focar nas relações humanas e comportamentais como sendo um fator determinante nas organizações.

## 5 Desenvolvimento

A partir dos conceitos agregados nas discussões anteriores, o desenvolvimento a seguir segue uma lógica de corrente de pensamentos, ou seja, por meio de conceitos iniciais, derivam-se outros conceitos mediante induções. Trata-se de uma construção de conceitos fundada em conceitos básicos previamente estabelecidos.

Como explanado anteriormente, o conceito investigativo da Fenomenologia não trata da consciência como reservatório de pensamentos, de complexos ou experiências inconscientes, mas sim como uma ferramenta que percebe os fenômenos que ocorrem ao seu redor. Todo fenômeno, portanto, é exterior à consciência, uma vez que na Fenomenologia o sujeito consciente focaliza a sua percepção nela. Tudo aquilo exterior à consciência é considerado um fenômeno, inclusive o próprio corpo do sujeito. Quando alguém se coloca nessa postura de investigação, o ser se reduz ao simples experienciar e perceber. Se a percepção de algum fenômeno se dá por meio sensorial, intuitivo, se é de natureza emocional ou física, o porquê desse fenômeno ocorrer e as consequências do fenômeno no futuro são irrelevantes. A mera percepção de algo se apresenta à consciência é o que importa, e é nesse ponto que a Fenomenologia se torna o método primordial de investigação do mundo, pois não é o produto de processo lógico, mas sim a gênese de todas as ciências: a percepção de que algo existe. A simples documentação precisa dos modos como esse fenômeno se apresenta constitui a unidade básica do conhecimento, o ponto de partida para qualquer investigação ou dedução lógica.

Para que esse processo de percepção pura aconteça, é absolutamente necessário que aquele que experiencia ponha-se no estado de epouqué, ou seja, suspenda todos os seus conhecimentos, todos os seus conceitos e experiências anteriores que possam atrapalhar na percepção pura de um fenômeno. Desse modo, o método primeiro da Fenomenologia é em si a suspensão do ser racional e a sua redução ao ser consciente (ou seja, à parte do ser que apenas experiencia, está consciente dos fenômenos).

No entanto, a redução total do ser (no caso humano) à unidade consciente é impraticável. Fazendo um paralelo com Senge (2008), os seres humanos acumulam em suas mentes o que ele chama de “imagens mentais”. Essas imagens são formadas pela experiência humana com situações ao longo da vida, que formam na mente

as intenções das coisas. Essas intuições, na sua grande maioria, estão carregadas não só com imagens, mas com cargas emocionais e lembranças de experiências físicas às quais foram acrescentadas outras informações por meio do exercício do raciocínio e da comparação com outras experiências relacionadas.

As palavras têm o propósito de transmitir um conjunto de conceitos, ideias e emoções que experienciamos e agregamos a elas. As ideias relacionadas às palavras que queremos passar só fazem sentido para outra pessoa se ela também estiver agregada a conceitos semelhantes aos de quem as transmite. Se, por exemplo, um indivíduo falar a palavra “cadeira” para alguém, imaginando um objeto feito para se sentar, com quatro bases que a sustentam e um encosto para as costas, a alguém com um vocabulário em que a palavra “cadeira” está associada a um objeto usado para apoiar os pés para serem limpos, haverá um problema de comunicação.

A imaginação tem um papel importante nas intuições, pois é ela quem constrói, a partir de uma intenção, as imagens mentais acerca de alguma coisa, a não ser que alguma outra experiência se sobreponha à imagem formada e mude-a. Quando se considera o cotidiano humano, estamos constantemente experienciando vários fenômenos à nossa volta, e à medida que eles ocorrem, evocamos imagens mentais com características que remetem ao fenômeno. O cotidiano é repleto de experiências que reforçam, acrescentam e modificam imagens mentais.

Se considerarmos um cidadão adulto que tem uma fonte de sustento, é provável que boa parte das horas do seu dia seja ocupada pelo trabalho (a quantidade de horas varia a cada caso em particular). Dentro do ambiente de trabalho, a interação com outras pessoas e com o ambiente transforma um simples escritório em um lugar onde o indivíduo fica consciente de várias experiências. O cheiro do café e do papel recém-impresso, o som dos passos e da fala do gerente de área, a cor do terno do empregado ao lado, o sentimento de medo e o “frio na barriga” antes de apresentar um relatório, enfim, são inúmeros os fenômenos a que um indivíduo fica consciente quando está em um ambiente de trabalho. Se remontarmos às origens da ciência administrativa, percebemos que ela derivou de observações e esforços de engenheiros. Os trabalhadores eram tratados como peças mecânicas que se complementavam a fim de se fabricar algo e eram tratados como tal. Foi recentemente que a Administra-

ção começou a focar a sua atenção às pessoas como base nas quais as empresas se sustentam, afinal, uma empresa só existe porque pessoas dedicam o seu tempo e energia para que ela continue funcionando e alcance os seus objetivos.

Tendo cada indivíduo uma percepção diferente acerca dos fenômenos ao seu redor e, conseqüentemente, imagens mentais diferentes sendo formadas em cada um, é uma visão restrita pensar nos trabalhadores como iguais. Ora, as imagens mentais constituem a identidade de alguém. Os conceitos formados a partir dessas imagens é o que determina como o indivíduo entende o mundo ao seu redor. Esse entendimento é o que direciona uma pessoa a seus objetivos pessoais, desejos, necessidades, enfim, todos os aspectos da vida.

Se cada pessoa tem experiências diversas acerca dos fenômenos à sua volta, então, pode ser chamada de “indivíduo”, com o sentido de que cada um tem uma individualidade em relação a todos os outros seres humanos, pois a combinação de experiências, a percepção delas, a imaginação, o raciocínio, as imagens mentais associáveis à percepção de algo criam possibilidades infinitas de imagens mentais.

Para ilustrar melhor o que foi dito é necessário um exemplo. Novamente imaginemos dois indivíduos hipotéticos. Eles são trabalhadores em uma empresa, exercem as mesmas funções, ocupam o mesmo cargo, chegam no mesmo horário, nasceram na mesma cidade, em famílias com a renda similar. Ambos desejam ocupar o cargo de diretor. Quando analisamos essa cena formulada, eles aparentam ser pessoas iguais, porém, por conta das imagens mentais formadas por cada um, fruto de suas diferentes percepções do mundo à sua volta, o motivo pelo qual cada um quer chegar ao cargo de diretor é diferente.

O primeiro indivíduo quer ocupar o cargo de diretor porque esse cargo ganha muito mais do que aquele que ocupa atualmente. O segundo deseja ocupar o cargo de diretor pelo status decorrente da posição. A pergunta que se deve fazer é o que está por trás dessas motivações tão diferentes advindas de indivíduos tão semelhantes aparentemente. A resposta está nas experiências de cada um. O primeiro, ao longo de sua vida, percebeu que as pessoas, com as quais a sua família se relacionava, que tinham mais dinheiro, eram respeitadas, e ele ouvia que com o dinheiro era possível comprar objetos que todos

invejariam e, conseqüentemente, todos o respeitariam. O indivíduo logo concluiu, por meio do raciocínio associativo, que a única motivação para a qual alguém deveria viver e trabalhar em uma empresa era acumular dinheiro para comprar bens, e por meio desses bens, a “felicidade” seria alcançada. Já o segundo indivíduo passou a vida vendo como as pessoas que ocupavam cargos importantes eram respeitadas, enquanto que aqueles que exerciam trabalhos braçais ou posições consideradas “inferiores” pela cultura eram menosprezadas, sendo elas motivo de chacota e excluídas do convívio social pelas outras pessoas. Ele, não querendo isso para si, logo concluiu que o motivo pelo qual se trabalha é a busca por reconhecimento social por meio da posição que se ocupa na sociedade.

Ambos os empregados, dos quais se deu o exemplo, à primeira vista, pareciam iguais, porém, após uma análise mais profunda das suas experiências, descobriu-se que, apesar das aparências, tratava-se de indivíduos muito diferentes. Se o responsável pelo setor em que eles trabalham decidir motivar esses dois funcionários, após essa análise individual, fica evidente que não se pode oferecer coisas iguais a ambos. Ao indivíduo que busca o dinheiro, a posição na empresa não é importante, e sim o quanto se ganha pelo trabalho. Ao segundo, o dinheiro que ganha não é tão importante, mas sim a posição que se ocupa na empresa. Logo, a essência da motivação de cada indivíduo era a realização da imagem mental do símbolo “felicidade”, que possuía um significado diferente a cada um.

Sendo a individualidade de uma pessoa construída por meio da percepção/experiência de fenômenos e a conseqüente construção de imagens mentais, existe ainda a interação entre individualidades. Quando um indivíduo interage com outro, a própria interação, do ponto de vista individual, trata-se de um fenômeno experienciado, em que o outro é o fenômeno em si. Quando há esta interação entre indivíduos, seja por meio de palavras, gestos, ou outra forma de comunicação, expressam-se, na forma de símbolos, as imagens mentais de cada um.

Como dito antes, uma palavra dita tem o seu real sentido apenas para o indivíduo, sendo que expressam uma imagem mental de algo. Expandindo-se esse conceito, todos os pensamentos traduzidos na forma de símbolos só possuem a totalidade do seu sentido para o indivíduo que simboliza, uma vez que expressam um conjunto de modelos.

Uma vez que a interação ocorre, a comunicação de símbolos, com o intuito de comunicar algo, toma o caráter de fenômeno na medida em que, logicamente, o outro se trata de algo externo à consciência. Sendo o outro um fenômeno que se experiencia, logo uma imagem mental do outro é formada a partir da interação, com base nas características percebidas. A percepção, nesse caso, não está em função apenas daquilo que é experienciado pelos sentidos, mas há também a experiência da própria individualidade transmitida por meio de símbolos, que é decodificada com base nos modelos mentais daquele que experiencia.

Antes mesmo de qualquer comunicação ativa (aquela em que há a participação ativa de quem comunica, por meio de uma ação que transmite símbolos), há a comunicação passiva de símbolos, transmitidos pela experiência visual que cada indivíduo tem do outro e sua conseqüente interpretação com base nos modelos mentais previamente construídos. A decodificação da simbologia passiva acarreta no agregamento desses símbolos entendidos à individualidade percebida da outra pessoa. A individualidade percebida sempre é um entendimento incompleto e distorcido da individualidade real de alguém, pois os símbolos transmitidos, como antes dito, têm o seu sentido real apenas à pessoa que os transmite, assim como o símbolo percebido tem um sentido particular a cada um, de acordo com a interpretação dada por meio dos modelos mentais.

Quando a comunicação ativa ocorre, no caso anterior, já aconteceu antes a comunicação passiva, e, portanto, um entendimento prévio já foi formado. Esse entendimento da parte de cada um pode provocar diversas posturas em relação ao outro, dependendo do tipo de modelos individuais que foram gerados.

Não só as palavras, mas gestos, expressões faciais e vários outros elementos são utilizados para se transmitir uma ideia e cada um desses símbolos, da mesma forma como ocorre com a fala, assume sentidos diferentes para cada um. Eventualmente, podem surgir ideias que tentam ser transmitidas por meio de algum símbolo que não faz parte do vocabulário simbólico do outro, o que provocará uma falha na comunicação.

Existem, apesar dos modelos individuais, pontos em comum no entendimento de fenômenos pelas pessoas. Toda a sorte de símbolos contém um entendimento

individual, porém, é provável que existam pontos em comum desse entendimento a um grupo de pessoas, ou seja, que um símbolo tenha o mesmo significado para certos indivíduos.

A questão da aceitação de um indivíduo por parte de um grupo tem, em sua essência, portanto, a aceitação daquilo que o indivíduo representa ao grupo. Nesse ponto, o indivíduo torna-se o próprio símbolo que é aceito ou rejeitado por outros indivíduos. Esse comportamento ocorre, por exemplo, no ambiente de trabalho, onde o indivíduo interage com uma cultura organizacional previamente estabelecida (ROBBINS, 1999). Se entendermos o termo “cultura” como sendo o conjunto de símbolos que um grupo de indivíduos toma como aceitável, todo aquele que simbolizar algo diferente à cultura será hostilizado. Em uma situação hipotética de recrutamento e seleção de candidatos a um cargo em uma empresa, o processo é feito de modo a atrair pessoas com características individuais desejáveis à empresa e ao cargo a ser assumido. No processo seletivo, a análise de currículo, os testes aplicados e as entrevistas têm o propósito de filtrar esses candidatos para se achar o mais apto a desempenhar o determinado papel dentro da empresa. Uma vez inserido no ambiente de trabalho (ou em qualquer outro grupo social), a individualidade entra em contato com os modelos mentais ali aceitos. Os conflitos gerados nessa interação podem ocorrer se houver resistência de ambas as partes na aceitação ou absorção de símbolos (a absorção que se cita é a integração do significado de um símbolo a outro; a aceitação trata da convivência pacífica com algum símbolo alheio).

A comunicação de um símbolo não precisa necessariamente transmitir francamente a individualidade de alguém, mas sim pode emular um comportamento desejado, mesmo que esteja em total desacordo com as imagens mentais internas. Pode-se emular uma simbologia (linguagem, expressões, vestimenta etc.) que transmite a ideia de que certo indivíduo é, por exemplo, uma pessoa que se encaixa no perfil desejado pela organização.

Uma das questões enfrentadas pelo pesquisador que se dedica à Fenomenologia é a transposição desse ideal de ciência ao âmbito de pesquisa propriamente dito. As dificuldades vão desde a adaptação à realidade científica, quanto à formulação de um método que alcance o ideal científico desejado. Vários modelos foram propostos na tentativa de adaptação, porém, um obstáculo, muitas

vezes ignorado, mantém-se persistente: como explorar a experiência de outra pessoa? Se a experiência individual é, logicamente, percebida por aquele que a experiencia, logo, o seu significado é sempre verdadeiro para esse indivíduo (sendo verdadeiro assumido não como modelos aceitos por uma maioria, mas como verdades internas a alguém, a verdade da percepção de um fenômeno, a própria experiência pura de algo que, em si, é uma verdade, pois existe no âmbito perceptivo do indivíduo, a verdade da consciência. As imagens mentais decorrentes da percepção pura de algo, portanto, são tentativas de se simbolizar alguma experiência de fenômeno. Desse modo, no universo de um indivíduo, não existem falsidades, mas apenas percepções incompletas acerca de um fenômeno).

Há duas formas lógicas de essa exploração da experiência alheia acontecer: ou o explorador toma a posição da consciência do indivíduo (por meio de um processo de empatia), assume os seus modelos mentais e experiencia diretamente um fenômeno (o que é demasiado trabalhoso, e ainda há de se assumir o perigo de se integrar aos modelos mentais assumidos, os modelos mentais do próprio explorador, em vez da dificuldade de cessar completamente os modelos mentais, como idealizado), ou a experiência de um fenômeno é transmitida por meio de símbolos ao explorador pelo ser explorado.

Nesse ponto, surge o obstáculo de como comunicar experiências de um indivíduo a outro minimizando as falhas de comunicação e as interferências dos próprios modelos mentais no relato da experiência pura. Alguns pesquisadores, como Sanders (1986), Van Kaam (1959), Colaizzi (1978) e Giorgi (1985), idealizaram entrevistas nas quais perguntas acerca de um fenômeno são dirigidas a um indivíduo. Anotam-se os símbolos transmitidos (no caso, a linguagem) da forma exata como foram ditados, sem qualquer modificação por parte do investigador. De acordo com Sanders (1986), uma entrevista semiestruturada leva a respostas por parte do investigado e, conseqüentemente, revela símbolos que a compreensão só poderá se dar no momento em que se aprofundarem os seus significados por meio de outras perguntas. Porém, essa compreensão do símbolo transmitido é sempre incompleta. Há de se considerar que a linguagem pode não ser capaz de traduzir toda a experiência. Alguns termos podem não contemplar a totalidade daquilo que se quer comunicar. Assim, a linguagem é uma transmissão de uma percepção incompleta de algo por meio de um sím-

bolo com significado incompleto, agravando com isso a situação da parcialidade da experiência.

Os registros obtidos com a entrevista de um indivíduo revelam uma parcialidade de uma percepção parcial. No entanto, mesmo sendo registros parciais, contêm informações relevantes acerca da experiência de algum fenômeno por parte de um indivíduo. Por uma questão de experiência do fenômeno, e se for possível ao explorador, uma alternativa de exploração talvez seja a soma de métodos investigativos, para, deste modo, formar uma visão mais ampla de um fenômeno. Por exemplo, além da entrevista e do registro dos símbolos transmitidos pelo explorado, o explorador pode também reduzir o seu ser ao máximo até o ponto de consciência pura (livre de modelos mentais) e experienciar diretamente um fenômeno nas mesmas condições do explorado. Desse modo, as impressões geradas pelas percepções do explorador possam somar-se às transmitidas pelo entrevistado e a parcialidade da transmissão de uma experiência pode ser amenizada, uma vez que o mesmo fenômeno foi experienciado por outra pessoa. Nesse caso, a tradução de uma experiência com outros símbolos pode ajudar a compor um quadro maior acerca do fenômeno.

A análise dos dados obtidos também é um ponto crítico nos métodos até agora propostos por pesquisadores. Trata-se da interpretação do pesquisador daquilo que foi registrado na entrevista. Nessa etapa, o pesquisador decodifica os símbolos transmitidos, atribuindo-lhes importância e relacionando-os dentro do contexto da experiência. Esse processo agrava ainda mais a parcialidade da experiência transmitida. Ainda assim, mesmo dentro dessa cadeia de consecutivas visões parciais acerca de um fenômeno, dados podem ser extraídos e transformados em informações (mesmo que o processo tenha subtraído valor e força delas).

### 5.1 O indivíduo nas organizações

Uma organização depende de seus colaboradores. Decisões gerenciais são tomadas de modo a maximizar a eficiência e a eficácia do trabalho desses colaboradores. Um dos fatores de maximização é a motivação deles, ou seja, o quanto eles estão dispostos a se dedicar à organização em questão. A motivação de um indivíduo, como demonstrado anteriormente, está diretamente relacionada com o objetivo pelo qual ele em primeiro lugar cogitou trabalhar naquele lugar. Várias técnicas motivacionais fo-

ram desenvolvidas com o intuito de elevar a satisfação do colaborador em trabalhar na organização, levando-se em conta diferentes teorias comportamentais. O behaviorismo, por exemplo, analisa o comportamento humano tendo como base o comportamento dos animais, de que um reforço positivo incentiva uma ação desejada, enquanto que um reforço negativo desincentiva um comportamento indesejado; e a teoria da Pirâmide das necessidades de Maslow propõe que os seres humanos têm necessidades inatas que devem ser atendidas em ordem ascendente, desde as mais básicas, como alimentação, até as mais elevadas, como a autorrealização (MAXIMIANO, 2004).

As inúmeras teorias existentes acerca do comportamento humano foram (e são) usadas para a criação de métodos que, espera-se, aumentem a motivação e, logo, a eficiência e eficácia dos colaboradores.

No entanto, vale ressaltar que, como toda teoria, trata-se de uma visão, de uma percepção de algum fenômeno quando posta à luz do que até agora foi exposto. Sendo uma visão parcial, o objeto de ponderação que, no caso, é o comportamento humano, é teorizado com base em uma visão incompleta do que realmente é. Seguindo essa linha de raciocínio, as teorias comportamentais até agora expostas contemplam apenas uma parcela distorcida daquilo que é o comportamento humano. No entanto, há uma evolução perceptível quanto à visão do comportamento. Percebe-se que uma teoria comportamental sucessora abarca a visão das teorias anteriores e acrescenta mais percepções próprias, aumentando assim a composição percebida do fenômeno (o próprio comportamento).

## 6 Conclusão

Do ponto de vista acadêmico, a aplicação do método fenomenológico está sujeita a uma maior discussão acerca da sua própria definição como método, ou seja, definir os seus processos investigativos com maior clareza. A discussão apresentada de maneira alguma tocou em todos os aspectos relativos à discussão do método, pois a fundamentação da sua complexidade não está embasada na dificuldade de discussão de um tema isolado, mas sim na abrangência que temas a que o desencadeamento lógico de ideias leva o investigador. A riqueza de possibilidades associativas de temas internos e externos ao método é ampla. Isso se dá pela própria natureza do método, pois, ele investiga não apenas o ser humano como princípio

básico de toda investigação e produção de conhecimento, mas também contempla o próprio processo de experienciamento do mundo e, conseqüentemente, de toda a experiência humana.

A discussão do método fenomenológico não foca a imagem mental de ciência que os pesquisadores modernos possuem, mas sim a própria essência da ciência, a sua unidade básica, que é a própria consciência do ser, afinal, o conhecimento, antes de qualquer método, está em função da percepção do mundo e da sua cristalização por meio dos modelos. A principal contribuição que essa discussão pode trazer às ciências é, usando termos próprios do método, ampliar a percepção do que é o conhecimento, ou seja, questionar o modelo, o paradigma atual do que é a ciência e o que é o conhecimento. Ampliando-se a percepção do modelo, amplia-se, na verdade, o universo de possibilidades. Antes, o que seria descartado como dado investigativo, uma vez tendo em vista a validade da experiência da percepção de mundo por meio do ser, poderá ser considerado válido.

Os diferentes métodos, no fim, investigam aspectos diferentes da realidade. Foi percebido na discussão que não se trata de um método científico ser melhor ou mais completo que o outro, mas a pergunta é “como esse método colabora para a composição do quadro a que chamamos de realidade?”. O método não é o conhecimento, ele é um meio pelo qual se adquirem dados, para, posteriormente, haver a produção de conhecimento. Desse modo, o quadro geral da realidade conhecida pelo ser humano está fundamentado apenas na amplitude da sua percepção dos fenômenos ao seu redor. Os métodos são modos diferentes de se contemplar as várias manifestações desta realidade. Quando se rejeita um desses modos, não se está rejeitando um modo “errado” de se fazer “ciência”, mas sim rejeita-se uma ferramenta de percepção que contempla um espectro de fenômenos particulares a ela. Sendo a percepção acerca de algo o fator determinante para a construção de uma imagem mental (no caso, o conhecimento acerca de algo), limita-se o conhecimento quando se restringe o mundo a umas poucas ferramentas perceptivas. Limitam-se, enfim, as possibilidades de composição da realidade.

Em questões práticas, apesar da carência de fundamentações sólidas, o método ainda assim tem possibilidade de aplicação, no que tange às investigações de seres capazes de simbolizar experiências e transmitir tais

símbolos. A investigação do ser humano é facilitada nesse caso, pois, apesar de haver dificuldade na decodificação e falta de profundidade na percepção de um símbolo alheio, o contato entre investigador e objeto de estudo é facilitado, permitindo uma aproximação maior e, conseqüentemente, uma compreensão maior do ser e do que pretende transmitir.

Os métodos de investigação a serem usados pelo investigador, nesse caso, devem ser cuidadosamente escolhidos e adaptados para cada caso em particular, uma vez que, dependendo da escolha, a qualidade, a quantidade e a natureza dos dados coletados e decodificados no estudo podem ser muito distorcidas (além da distorção natural do processo de transferência e decodificação). Tendo isso em vista, as ciências que investigam os seres humanos e suas relações, como a Psicologia, Medicina, Enfermagem, Sociologia, Filosofia (em busca de essências humanas) e Administração, entre outras, podem se beneficiar dos métodos propostos à Fenomenologia ou como meio em si de busca de dados ou como fonte de inspiração intelectual para a elaboração e aprimoramento de outros métodos. Em particular para a Administração, há muitas possibilidades para o uso desse método. Como se trata de uma ciência que lida diretamente com o ser humano, a Fenomenologia pode contribuir para uma compreensão maior de uma empresa acerca dos seus funcionários: suas necessidades, seus pensamentos, suas motivações e os modelos mentais que estão cristalizados.

Em relação ao ser humano e aos modelos derivados de experiência, a Fenomenologia é útil como ferramenta investigativa para todas as áreas da Administração. Para a função Marketing, por exemplo, podem ser investigados os modelos mentais referentes a uma marca em um grupo de pessoas: qual o conjunto de emoções, características, valores percebidos, sentidos que constituem a imagem de um produto na mente dos consumidores? Qual a necessidade que o consumidor procura sanar quando adquire certo produto? Qual a origem dessa necessidade? É possível sanar a necessidade focando diretamente na sua essência? Para os Recursos Humanos, pode-se utilizá-lo para entender melhor o que motiva os funcionários a trabalharem em uma determinada empresa e, a partir disso, tomar decisões com o intuito de trazer mais satisfação a eles. Pode-se averiguar qual o modelo mental que os funcionários têm da empresa e tomar ações específicas para modificá-lo (assim também

como no Marketing em relação a algum produto). Enfim, as possibilidades de aplicação desse método na Administração são inúmeras, trazendo uma nova percepção de fenômenos (funcionários e consumidores) que por meio de outros métodos não é possível.

Essa ampliação da percepção dos seres humanos trará novos dados que podem ser utilizados na resolução de problemas, conflitos, aprimoramento de modelos administrativos, análise de mercado e aplicação de soluções financeiras, dentre muitas outras possibilidades de aplicação.

No entanto, o produto da aplicação desse método está sujeito a maiores distorções, mau uso e má interpretação quando o investigado, ou investigador, não realizam de forma adequada a investigação ou a análise dos dados obtidos. No primeiro caso, o ser explorado pode não se sentir à vontade para transmitir símbolos ao investigador, ocasionando em dados distorcidos ou falsos. No segundo caso, o responsável por analisar os dados coletados pode ser parcial e decodificar os dados obtidos espelhando neles as suas próprias imagens mentais ou induzir o entrevistado, o que tiraria todo o teor simbólico próprio do investigado e reproduziria apenas os modelos próprios do investigador. Essas complicações hipotéticas têm como fonte uma falha no processo de redução do ser à simples consciência. No caso, o funcionário que transmite códigos falsos e o investigador que os analisa ou coleta de forma dirigida, desviam-se da proposta do método, distorcendo os dados de forma a concretizar uma intenção que não é a de pura transmissão de experiência.

Desse ponto de vista, torna-se um desafio aplicar o método em ambientes de trabalho onde os funcionários carregam em seus modelos mentais o medo, a desconfiança quanto à empresa e seus colaboradores, uma vez que, no processo de transmissão de símbolos, aquele que transmite revela as constituições do seu ser ao investigador. Se houver algum tipo de receio em relação a essa transmissão, os símbolos distorcidos quanto à realidade dos modelos poderão ser transmitidos em um processo de autodefesa. Portanto, cabe aos responsáveis pela aplicação desse método em um ambiente de trabalho julgar se é possível conseguir dados confiáveis acerca dos modelos mentais, e qual a melhor forma de se obtê-los.

Há, portanto, vários temas inerentes à discussão sobre o método fenomenológico que outros pesquisadores poderão abordar, tanto em relação ao método em

si quanto ao seu impacto em outros. A aplicação desse método está condicionada a um estudo cuidadoso das condições ambientais e humanas, além da própria adaptação do método ao objeto de estudo e ao dado que se quer obter. Uma vez observados esses critérios, o método fenomenológico é, em teoria, aplicável tanto em ambiente acadêmico quanto em ambiente gerencial.

O objetivo geral, portanto, foi alcançado em partes. Apesar de se ter tentado tecer um encadeamento lógico que derivasse o tema da aplicação do método à Administração, não foi possível chegar a conclusões decisivas, mas apenas a especulações teóricas, que podem ser desenvolvidas futuramente a título de solidificação.

O artigo teve como prioridade focar nos aspectos analíticos dos dados, e por isso, a construção das bases teóricas foi a mais sucinta e sintética possível. Dessa maneira, foi priorizado apenas o entendimento considerado imprescindível à compreensão do segmento lógico da análise e isso proporcionou mais espaço para a discussão do tema em si, sem se ater apenas a seus aspectos teóricos desconexos um ao outro. Como Sanders (1982), preferiu-se trabalhar em profundidade com um volume menor de dados do que superficialmente com um volume grande de dados.

Algumas barreiras apareceram durante o desenvolvimento do artigo. O primeiro foi em relação ao próprio método fenomenológico. Por se tratar de um método filosófico de pesquisa, o material disponível acerca do assunto está em sua maioria concentrado em livros voltados ao seu estudo teórico-filosófico, e não em seu estudo prático. A praticidade do método está concentrada em sua aplicação nas áreas de saúde e na própria Filosofia, quase inexistindo material referente à aplicação em outras áreas. Porém, por sua natureza universal de investigação, não foi dificultoso encontrar possibilidades de aplicação em outras áreas do conhecimento, apesar do escasso material disponível e da complexidade das implicações e correlações que o tema implica em seu desenvolvimento lógico. Por ser um tema abrangente, o formato de artigo não favorece o florescimento da discussão proposta, por conta do limitado espaço disponível. Por conta disso, a discussão ficou incompleta, carente de bases teóricas mais sólidas.

Como proposta para futuros estudos, é, antes de tudo, aconselhada a reformulação do presente artigo

para o formato de monografia, no qual poderá ser discutido em maior profundidade. Feito isso, vários ramos de estudo são possíveis, todos eles necessários ao integral desenvolvimento do assunto. Surgem duas grandes ramificações de pesquisa: o estudo e desenvolvimento do método em si, e o transporte e uso prático do método nas ciências. Em particular, antes dos estudos da sua aplicação em Administração, ou em qualquer ciência em particular, o desenvolvimento do método em si se faz necessário. É possível que futuros pesquisadores sintam-se encorajados a, ou recomeçar as discussões a partir das bases fenomenológicas de Husserl (ou mesmo alterando essas bases), ou desenvolvendo as teorias e métodos já formulados por outros pesquisadores.

É aconselhado o estudo da natureza do ser quanto à consciência, à natureza fenomenológica do universo de experiência, à reformulação de questões filosóficas à luz do novo método e das implicações da mudança de paradigmas filosóficos na Filosofia em si e no universo prático. Após a solidificação desses temas, e de outros que podem ser relevantes ao assunto, o transporte para as ciências é possível. Dessa maneira, retendo-se à ciência administrativa, é aconselhado o estudo do ser humano como agente do ambiente laboral, a experiência do trabalho (do ponto de vista humano), as implicações do trabalho na experiência de vida do ser humano (experiência de vida no sentido da experiência de se estar vivo) e quais os benefícios que tais estudos podem trazer às empresas, entre outros temas, tanto derivados quanto complementares a eles.

## Referências

- COLAIZZI, Paul F. Psychological research as the phenomenologist views it. In: VALLE, Ronald S.; KING, Mark. *Existential phenomenology alternatives for psychology*. New York: Oxford University Press, 1978. p. 16-29.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIORGI, Amedeo (Ed.). *Phenomenology and psychological research*. Pittsburgh: Duquesne University Press, 1985.
- KOCKELMANS, Joseph J. *Edmund Husserl's phenomenology*. West Lafayette: Purdue University Press, 1994.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MOREIRA, Daniel Augusto. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SANDERS, Patricia. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 353-60, 1982.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Trad. OP Traduções Consultora Zumble Aprendizagem Organizacional. 24. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2008.
- THOMAS, Ransom Giles. *História do existencialismo e da fenomenologia*. São Paulo: EPU, 1989.
- VAN KAAM, A. Practicing phenomenological writing. *Phenomenology and Pedagogy*, v. 2, n. 1, p. 6-39, 1984.