

## HISTÓRIA DE VIDA: SUAS POSSIBILIDADES PARA A INVESTIGAÇÃO DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL

Lisiane Closs<sup>1</sup>, Claudia Simone Antonello<sup>2</sup>

Artigo recebido 28/10/2010. Aprovado em 13/02/2012.

---

### RESUMO

O presente ensaio teórico tem como principal objetivo apresentar e discutir as possibilidades do uso do método de história de vida em estudos voltados para a compreensão dos processos de aprendizagem gerencial. Uma vez que o caráter distintivo desta abordagem metodológica é o de contextualização pessoal, histórica, social, institucional e/ou política de narrativas, buscando descortinar estas forças que moldam, distorcem e alteram experiências vividas (HATCH; WISNIEWSKI, 1995; BERTAUX, 1980), examina-se o potencial de utilização desta estratégia de pesquisa para investigar o processo complexo e dinâmico da aprendizagem gerencial. Apresenta-se, em caráter ilustrativo, a síntese da história de vida de um gestor, bem como a análise de processos de aprendizagem identificados a partir de seus relatos. Além possibilitar o aprofundamento do tema, o uso desta abordagem de pesquisa pode contribuir para um resgate da valorização humana, descortinando entendimentos de fenômenos coletivos a partir de relatos de vivências e experiências destes profissionais.

Palavras-chave: História de vida. Estratégia de pesquisa. Aprendizagem gerencial. Processos de aprendizagem.

---

Agradecemos pelo apoio financeiro da CAPES.

1 Doutora em Administração. Pós-Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). [lcloss@terra.com.br](mailto:lcloss@terra.com.br)

2 Doutora em Administração. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). [csantonello@ea.ufrgs.br](mailto:csantonello@ea.ufrgs.br)

Esta obra está licenciada sob uma Licença *Creative Commons Attribution 3.0*.

## **LIFE HISTORY: POSSIBILITIES FOR RESEARCHING MANAGEMENT LEARNING PROCESSES**

### **ABSTRACT**

The main objective of this essay is to present and discuss the possibilities of applying the life history method for the research of management learning processes. Since the distinctive character of this methodological approach is to contextualize personal, historical, social, institutional and / or political narratives, in order to uncover these forces that shape, distort and change experiences (HATCH, WISNIEWSKI, 1995; BERTAUX, 1980), the paper examines the potential for using this research strategy to understand the complex and dynamic process of managerial learning. The syntheses of the life history of a manager as well as the analysis of the learning processes identified from his narratives are presented, illustrating the potential of applying the method. Besides enabling a deeper understanding of the theme, the use of this research approach can contribute to the rescue of human value, uncovering understandings of collective phenomena from the narratives of these professionals' experiences.

Keywords: Life history. Research strategy. Management learning. Learning processes.

The content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações adquiriram papel central no contexto atual, pois afetam direta ou indiretamente a vida da maioria da população do globo terrestre, seja na geração de emprego e renda, ou na criação de bens, serviços e subprodutos que trazem tanto benefícios como danos à sociedade e ao meio-ambiente. A sociedade centrada no mercado “transformou-se numa *sociedade organizacional* e a pessoa humana num *homem de organização*” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.96). O papel dos gestores, assim, ganha maior importância por sua repercussão na sociedade como um todo. Simultaneamente, o interesse pela aprendizagem gerencial aumenta em um contexto onde o espaço da aprendizagem tornou-se onipresente e o tempo de aprender permanente. Conceitos como trabalho imaterial e redes, entre outros, estão cada vez mais presentes (GÓMEZ-GRANELL; VILA, 2003) em uma sociedade que prioriza o conhecimento e favorece a conectividade, característica da internet, o intercâmbio, consultas entre instituições e pessoas, articulações, contatos e vínculos, interatividade. Nessa sociedade, a educação deveria orientar criticamente o conhecimento, superando uma visão utilitarista voltada exclusivamente para a busca de resultados (GADOTTI, 2000).

Os processos formais de educação voltados para gestores, entretanto, recebem críticas originadas tanto de uma perspectiva gerencialista (MINTZBERG, 2006) que enfoca o aprendizado do gerenciamento com a experiência, entendendo-o como uma prática que engloba habilidade (experiência), arte (*insight*) e ciência (análise), como de uma perspectiva mais crítica do papel gerencial. Esta última sustenta um princípio unificador do saber e do conhecimento em torno do humano, a totalidade do sujeito, sua iniciativa e criatividade, o micro, a convergência, a complementaridade e a complexidade (GADOTTI, 2000).

As mudanças em um ambiente organizacional que contempla complexidade, paradoxos e incerteza, inserido em um contexto global permeado por constantes inovações tecnológicas, influenciado por problemáticas éticas, políticas, ambientais e econômicas, por conseguinte, demandaria uma ampliação de perspectivas para a atuação de gestores. Isso incorreria no desenvolvimento e na busca de novas e constantes aprendizagens por parte desses profissionais, quer seja através de processos formais ou informais, já que ambos estão

interligados (MORAES, 2000; ANTONELLO, 2004). Desta forma, a aprendizagem gerencial não se limita à educação formal, em cursos, treinamentos, *workshops*, entre outras atividades planejadas e organizadas formalmente. Como um processo complexo e dinâmico, a aprendizagem ocorre ao longo da vida e sofre a influência, entre outros fatores, do contexto organizacional e social no qual os gestores interagem. Ela acontece frequentemente em situações informais, no próprio ambiente de trabalho, podendo efetivar-se por meio da realização de atividades cotidianas; do relacionamento com seus pares, chefes, subordinados, clientes, fornecedores; pela observação de colegas e do ambiente externo; pela reflexão sobre as suas experiências; ou por intermédio da mudança de consciência oriunda da reflexão crítica sobre estruturas de significado construídas socialmente (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004; GROHMANN; BOBSIN, 2006).

A compreensão dos processos de aprendizagem de gestores adquire vital importância no mundo contemporâneo. Para explorar temas como este que envolvem a compreensão de fenômenos complexos, surge o uso de novos métodos de investigação, especialmente os qualitativos e interpretativos, capazes de explorá-los de forma multifacetada, permitindo a visualização de diferentes perspectivas sob um olhar plural e não reducionista. A abordagem de história de vida é uma destas alternativas. Embora já utilizada há várias décadas em outros campos das ciências sociais, sua aplicação nos estudos organizacionais é recente.

Sendo assim, o presente ensaio teórico visa a debater possibilidades da abordagem da história de vida, como uma estratégia metodológica que pode favorecer o estudo de processos de aprendizagem gerencial. Embora cada história de vida contenha uma ótica individual, a vida humana engloba uma série de dimensões e traz informações sobre a sociedade em que esta pessoa está inserida, sobre seus valores sociais e culturais, sobre seu contexto histórico e econômico, sobre as organizações e instituições de sua época, entre outros aspectos. Desta forma, a abordagem de história de vida permite levar o escopo de estudo de processos de aprendizagem do âmbito individual para o social, possibilitando uma compreensão destes processos contextualizando-os não apenas no campo organizacional, mas no macro contexto em que ocorrem.

Para atingir o objetivo proposto, este ensaio estrutura-se da seguinte forma: a seção 2 introduz o método da história de vida como uma alternativa para pesquisar o processo de

Aprendizagem Gerencial; traz definições relacionadas à história de vida, bem como o conceito adotado para o presente estudo; enfoca origens e influências filosóficas nas práticas de histórias de vida e aborda possibilidades e limitações da história de vida no estudo da Aprendizagem Gerencial; a seção 3 ilustra algumas possibilidades de identificação e análise de processos de aprendizagem a partir da análise de relatos de um gestor; por fim são apresentadas as considerações finais do estudo e sugestão para estudos futuros.

## **2. HISTÓRIA DE VIDA: DEFINIÇÕES**

Denzin (1989, p. 13) define método biográfico como a coleta e o uso sistemático de documentos de vida, os quais descrevem momentos e pontos de inflexão na vida dos indivíduos. Estes documentos incluem autobiografias, biografias, diários, cartas, histórias de vida, estórias de vida, histórias orais e histórias pessoais. O objeto de pesquisa do método biográfico são as experiências de vida de uma pessoa. Este se baseia tanto no conhecimento subjetivo, que se desenvolve a partir de experiências pessoais ou de terceiros buscando formar um entendimento e interpretação de determinado fenômeno, como no conhecimento intersubjetivo, que nasce de experiências partilhadas e do conhecimento obtido destas experiências comuns com outras pessoas (DENZIN, 1989).

Uma história de vida ou história pessoal é um registro escrito da vida de uma pessoa baseada em conversas e entrevistas. Nesse sentido, a história de vida pode pertencer à vida coletiva de um grupo, organização ou comunidade (DENZIN, 1989). O termo história oral é também utilizado por Queiroz (1988) para denominar relatos que registram a experiência de um ou mais indivíduos de uma coletividade. Ao invés de focar os indivíduos que fornecem os dados, prioriza eventos, processos, causas, efeitos, normalmente fornecendo dados para histórias de vida. Para Atkinson (2002), o enfoque de uma entrevista oral frequentemente se relaciona a um aspecto específico da vida de uma pessoa, buscando usualmente o que uma comunidade ou pessoa lembra sobre determinado evento, questão, tempo ou local e quando esta enfoca a vida inteira de uma pessoa, refere-se à estória de vida ou história de vida.

A ampla categoria de termos relacionados ou sinônimos de história de vida tais como autobiografia, biografia, narrativa de história de vida, narrativa oral, narrativa de vida, estórias de vida, dentre outras nomenclaturas presentes na literatura sobre o tema, devem-se ao histórico de seu uso em disciplinas como antropologia, sociologia, psicologia, história, medicina, ciência política, literatura, entre outras. Embora com objetivos e pressupostos básicos semelhantes, diferentes ênfases e vocabulários foram forjados em suas teorias e métodos (HATCH; WISNIEWSKI, 1995).

Neste texto, entende-se história de vida como uma estratégia de pesquisa que integra a abordagem biográfica, tratando-se de um registro escrito, baseado em narrativas pessoais de partes significativas de uma vida, ou de toda uma vida coletadas por meio de conversas ou entrevistas (DENZIN, 1989), possuindo uma contextualização pessoal, histórica, social, institucional e/ou política das narrativas (HATCH; WISNIEWSKI, 1995).

## **2.2. História de Vida: Histórico e Influências**

Os proponentes da história de vida têm suas origens na década de 1920, com abordagens usadas por antropólogos para descrever culturas Americanas Nativas. A década de 30 enfatizou as análises de histórias de vida, interligando antropologia e psicologia. Um subgrupo da área da antropologia voltou-se para a fenomenologia e hermenêutica a fim de melhorar a compreensão interpretativa da condição humana (HATCH; WISNIEWSKI, 1995). Seu reconhecimento epistemológico e metodológico remonta a este período, com o surgimento da Escola de Chicago, mas o reconhecimento do valor deste método, bem como o interesse pela sua aplicação nas ciências sociais ressurgiu apenas na década de 80.

O interesse pela abordagem biográfica para estudar processos de aprendizagem na área da Educação é expressivo, despertado especialmente pelos trabalhos de autores como Paulo Freire e Mezirow, que enfocam a formação, sobretudo a de adultos, do ponto de vista do aprendiz (JOSSO, 1999). No estudo da aprendizagem gerencial ou nas temáticas organizacionais de modo geral, entretanto, especialmente no Brasil, sua aplicação ainda é escassa. No entanto, esta abordagem metodológica parece estar recebendo atenção crescente, como evidencia o debate dos trabalhos sobre possibilidades de uso da história de vida e história oral nos estudos organizacionais e em administração desenvolvidos por Jaime,

Godoy e Antonello (2007), Mageste e Lopes (2007) e Perazzo e Bassi (2007) no I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, ocorrido em Recife, no ano de 2007.

Pineau e Le Grand (1996) apontam diversas influências filosóficas nas práticas de histórias de vida, tais como a do pensamento existencialista de Sartre, a de correntes marxistas e críticas ou a tradição fenomenológica derivada dos estudos de Husserl, dentre outras. Assim, não é de se admirar a diversidade de escolas de pensamento entre os estudos sociológicos com base em relatos de vida surgidos após trinta anos de abandono, a partir dos anos 80, contemplando desde o marxismo, à hermenêutica, passando pelo interacionismo simbólico, entre outras correntes (BERTAUX, 1980). Nesse sentido, Buchanan e Bryman (2007) ressaltam o benefício que diferentes ângulos de visão podem trazer para iluminar algumas questões contemporâneas.

Tal como cada vida é uma produção de várias facetas: moral, política, técnica, econômica, entre outras (DENZIN, 1989), Pineau e Le Grand (1996) consideram as práticas de histórias de vida multiformes, abordando-as como uma prática autopoietica, a qual produz sua identidade. O acesso às múltiplas facetas da vida humana proporcionado pelas histórias de vida, desse modo, parecem favorecer a esta estratégia metodológica contemplar análises de processos de aprendizagem gerencial sob mais de uma perspectiva, possibilitando o enriquecimento de estudos sobre esta temática, proposta explorado na seção seguinte.

### **2.3. História de Vida: Possibilidades no Estudo da Aprendizagem Gerencial**

Busca-se identificar e debater nesta seção possibilidades de análise da aprendizagem gerencial a partir do uso de histórias de vida. Uma vez que o caráter distintivo deste método é o de contextualização pessoal, histórica, social, institucional e/ou política de narrativas, buscando descortinar estas forças que moldam, distorcem e alteram experiências vividas (HATCH; WISNIEWSKI, 1995; BERTAUX, 1980), entende-se que se trata de um método de investigação com potencial para análise dos processos de aprendizagem gerencial, oportunizando uma visão multidisciplinar deste fenômeno.

Alguns autores na literatura sobre a abordagem biográfica ressaltam a necessidade de transcender visões reducionistas para tratar questões da atualidade, propondo um diálogo

entre áreas e disciplinas fragmentadas pela ciência e por pensamentos simplificadores (BERTAUX, 1980; DENZIN, 1989; HATCH; WISNIEWSKI, 1995). Bertaux (1980), por exemplo, destaca que a maior parte dos estudos utilizando história de vida parte do ponto de vista sociocultural (modos de vida) ou simbólico (experiências vividas; atitudes, representações e valores individuais). Os dois níveis, no entanto, “do sociocultural e do simbólico não são senão duas caras da mesma realidade social” (BERTAUX, 1980, p. 9). O autor afirma que, para captar as contradições e transformações do social, é preciso um esforço para ligar o pensamento estrutural e o simbólico, a fim de chegar a um pensamento da práxis.

Denzin (1989) propõe que os sociólogos devem aprender a interligar experiências significativas biográficas, dadas por pessoas que as experienciam à sociedade, à cultura e a instituições criadoras de significados de modo mais amplo. O autor salienta que o método biográfico deve priorizar a interpretação e o significado, ao invés de aspectos como validade, confiabilidade, generalização e relevância. Denzin (op. cit.) advoga ainda a favor de um alinhamento do método com desenvolvimentos estruturalistas e pós estruturalistas na teoria crítica, envolvendo um interesse em hermenêutica, semiótica, teoria feminista, estudos culturais e marxistas, teoria social pós moderna e desconstrucionismo.

Destaca-se que os processos de aprendizagem gerencial relacionam-se ao indivíduo e suas interações, uma vez que um gestor interage com múltiplos *stakeholders*. Esta peculiaridade remete a uma interseção das perspectivas Psicológica e Social de Aprendizagem na abordagem do tema, já que envolve indivíduos, com distintas personalidades, aparentemente únicas, mas que resultam da interação dos mesmos com o seu ambiente e as coletividades em que se inserem, pois o meio sócio-cultural em que os indivíduos crescem e se desenvolvem, pessoal e profissionalmente, os marca profundamente (QUEIROZ, 1988). Uma das contribuições dos relatos de experiências para constituir uma história de vida é a de fornecer ao pesquisador dados que indicam como se formou a personalidade do narrador ao longo do tempo (QUEIROZ, 1988), favorecendo a compreensão de processos de aprendizagem sob a perspectiva psicológica, que trata da compreensão do comportamento humano, processos mentais e caminhos nos quais a interação destes são impactadas pela psicologia individual, estado mental e ambiente externo (DeFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).



A perspectiva Psicológica de Aprendizagem, embora com diferentes abordagens, compreende a aprendizagem como um “processo pelo qual mudanças relativamente permanentes ocorrem em potencial comportamental como resultado da experiência” (ANDERSON, 1995, p. 4 apud MAIER et al., 2001). Nesse sentido, processos de aprendizagem pela observação de modelos de comportamentos nas organizações, por exemplo, podem ser identificados e analisados a partir de relatos de histórias de vida, sob o enfoque das teorias psicológicas de aprendizagem social, sendo uma de suas implicações a de que indivíduos aprendem com modelos (MAIER et al., 2001).

Contudo, a história de vida não se apóia unicamente numa visão do indivíduo com suas especificidades, mas também sob a perspectiva da sua sociedade, com sua organização e valores específicos. A partir da análise de relatos de histórias de vida é possível, portanto, captar “o que sucede na encruzilhada da vida individual com o social” (QUEIROZ, 1988, p. 36), podendo a coleta de dados acentuar uma ou outra orientação. Embora vidas individuais sejam a unidade de análise de histórias de vida, o papel do pesquisador é o de desvendar, por meio dos acontecimentos significativos relatados pelo narrador, as relações estabelecidas com membros de seu grupo, de sua profissão, de sua camada social, de sua sociedade global, buscando apreender algo que se insere nas comunidades às quais ele pertence, indo além do caráter individual do que é transmitido. O pesquisador encara o informante como representante do grupo, da sociedade em que ele se insere, revelando seus traços (QUEIROZ, 1988), estando “a força de histórias de vida e de narrativas na dialética entre as experiências únicas dos indivíduos e as limitações das amplas estruturas sociais, políticas e econômicas” (HATCH; WISNIEWSKI, 1995, p. 128).

Descortina-se, a partir desta visão, possibilidades de identificação e análise de aspectos da aprendizagem gerencial a partir de histórias de vida, já que estas podem pertencer à vida coletiva de um grupo, organização ou comunidade (DENZIN, 1989). Gherardi e Nicolini (2001, p. 35) enfatizam que a aprendizagem não ocorre apenas ou principalmente na mente de indivíduos, mas sim a partir da participação de indivíduos em atividades sociais. Trabalhar e organizar, portanto, seriam práticas sociais situadas em contextos específicos de interação, remetendo ao estudo da aprendizagem gerencial ao que ocorre *na e pela* ação, intimamente relacionado ao conceito de reflexividade, que ocorre

quando a atividade é interrompida e o indivíduo reflete sobre seu conhecimento, possibilitando a sua institucionalização (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

Um dos modos de dotar uma experiência de sentido por meio da reflexão observado por Cunliffe (2004) é pela *análise reflexiva*, uma aprendizagem instrumental que possibilita mudanças de estratégia de ação ou pressupostos sem, no entanto, modificar valores de uma teoria de ação. O segundo modo é o *questionamento reflexivo crítico* (CUNLIFFE, 2004), baseado no pressuposto de que existem realidades construídas, múltiplas e subjetivas, ao contrário da análise crítica, que concebe a existência de uma realidade objetiva. O *questionamento reflexivo crítico* envolve a exposição de contradições, dúvidas, dilemas, possibilidades; busca iluminar ideologias e pressupostos tácitos.

Como os textos biográficos são tipicamente estruturados por momentos chave, significativos, que modificam a vida dos sujeitos, moldando-as (DENZIN, 1989) acredita-se que o significado destes momentos e experiências marcantes, que modificam as estruturas de sentido fundamentais da vida de uma pessoa, obtidos pela análise reflexiva ou do questionamento reflexivo crítico, possam ser obtidos quando vividos e experienciados novamente nas histórias que as pessoas contam sobre o que aconteceu a elas. Nesse sentido, relatos de vida são passíveis de esclarecer peculiaridades inerentes ao processo de aprendizagem por reflexão. Para entendê-las, no entanto, é preciso adentrar e entender o seu contexto grupal, cultural, ideológico e histórico, já que as experiências pessoais não são produções exclusivamente individuais, mas derivadas deste contexto (DENZIN, 1989).

Gherardi, Nicolini e Odella (1998), sob a perspectiva da aprendizagem situada, enfatizam igualmente a necessidade de compreensão das atividades e práticas sociais onde elas ocorrem, considerando-se o contexto como um produto histórico e social produzido conjuntamente com as atividades que apóia para se realizar uma interpretação válida de uma atividade de aprendizagem. O conhecimento é produzido conjuntamente com as situações em que atividades são realizadas, tendo sempre um local e um tempo de ocorrência específicos. Aprendizagem e cognição são essencialmente situadas dentro de um contexto material, histórico e sócio-econômico (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989; ELKJAER, 2001).

Há um interesse crescente por parte de pesquisadores sobre narrativas devido a sua forma lingüística extremamente apropriada para mostrar a existência humana como uma ação situada, engajada no mundo com propósitos. Esta forma lingüística preserva a complexidade da ação humana com suas inter-relações e motivações, em contextos ambientais e interpessoais mutantes (POLKINGHORNE, 1995), tais como o organizacional, podendo auxiliar na compreensão de fenômenos dinâmicos como os processos de aprendizagem nas organizações. Por meio da história de vida, pode-se ainda captar a maneira pela qual diferentes grupos e camadas sociais experimentam e encaram mudanças, quais normas aceitam ou rejeitam em seus comportamentos, entre outras questões (QUEIROZ, 1988).

A conotação de narrativa como uma história evidencia também uma visão de mundo de uma cultura, que combina uma sucessão de eventos em um episódio único (POLKINGHORNE, 1995). Uma perspectiva cultural de aprendizagem, segundo Yanow (2000, p. 256), enfoca o coletivo, seus atos situados (incluindo usos de linguagem), o engajamento de artefatos que são o foco de práticas de trabalho diárias, incluindo o não exclusivamente cognitivo (como o conhecimento tácito, cinestésico e estético) e o não exclusivamente orientado para mudança. Estes são aspectos passíveis de identificação e análise através de histórias de vida, já que

“as estórias que membros de grupos passam de um para outro são reflexos de entendimentos e práticas que estão operando no sistema mais amplo de entendimentos culturais mediante os quais membros grupais agem. Estes entendimentos contêm concepções de vidas pessoais, experiência subjetiva, significativa, e noções de como pessoas e suas experiências devem ser representadas” (DENZIN, 1989, p. 81).

A identificação e análise de influências de aspectos subjetivos, como o papel das emoções na aprendizagem organizacional, pode ser também favorecidos pela utilização da história de vida. Ditisheim (1993 apud BATISTA NETO, 2007) relata que o indivíduo toca em questões profundas ao narrar sua vida, sentindo-se confrontado com respeito a sua intimidade. O relato de narrativas mobiliza emoções, podendo fazer emergir sentimentos

que vão do prazer ao mal estar, do desafogo ao embaraço, da libertação ao constrangimento. Emoções, entretanto, estão praticamente ausentes na literatura sobre aprendizagem gerencial, embora a ansiedade, o medo e o stress possam interferir negativamente na capacidade de aprendizagem das pessoas (FINEMAN, 1997). Scherer e Tran (2001) ressaltam a sua importância no processo de aprendizagem gerencial, destacando o seu papel não apenas no âmbito individual, mas seus efeitos marcantes na interação social.

Um dos grandes desafios das histórias de vida é o de representar aspectos comuns e únicos simultaneamente, conectando estórias individuais ao contexto mais amplo da sociedade (HATCH; WISNIEWSKI, 1995). O desafio aumenta na medida em que se considera que este método de pesquisa “precisa permitir a complexidade, ambigüidade, e contradições de experiências vividas” (BLOOM; MUNRO, 1995, p. 110) contextualizadas, em se tratando do estudo de aprendizagem gerencial, especialmente no ambiente profissional.

Tais desafios relacionados às histórias de vida parecem estar em sintonia com os desafios presentes no estudo da aprendizagem gerencial, envolvendo a compreensão de diferentes processos de aprendizagem entrelaçados e o esforço para captar a complexidade e diversidade de dimensões envolvidas simultaneamente nestes processos de aprendizagem. Deste modo, vislumbra-se a possibilidade de relatos de histórias de vida auxiliarem na compreensão de processos de aprendizagem que ocorrem a partir de práticas de trabalho, envolvendo diversos níveis de interação e uma série de aspectos, tanto objetivos (dados do contexto econômico, político, histórico, social) como subjetivos (papel do espaço, do tempo, das emoções) resultando em construções sociais e de sentido inerentes a indivíduos e coletividades situados em contextos organizacionais específicos.

A possibilidade de se investigar o processo de aprendizagem gerencial utilizando-se o método de história de vida pode ser favorecido pela conjugação com outros métodos de pesquisa qualitativa, tais como a observação e a análise documental, permitindo uma ampliação das perspectivas de análise. Destaca-se entre as limitações associadas à aplicação do método, o tempo necessário tanto para a realização da pesquisa, que envolve uma série de entrevistas (ATKINSON, 2002), como para a transcrição dos relatos e a análise de cada um deles (QUEIROZ, 1988). Outra dificuldade associada à duração das entrevistas está na

própria concordância em participar da pesquisa por parte dos profissionais, devido à escassez de tempo e ao acúmulo de atividades que muitos destes possuem nas organizações.

A partir das considerações metodológicas sobre história de vida apresentadas nesta seção, busca-se, na seção posterior, ilustrar algumas possibilidades de compreensão de processos de aprendizagem experienciados por um gestor, a partir da análise de seus relatos, coletados em três entrevistas, cada uma com uma duração média de uma hora.

### **3. ANÁLISE DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM A PARTIR DA HISTÓRIA DE VIDA DE UM GESTOR**

Apresenta-se, inicialmente, uma síntese da trajetória de vida de um gestor, João, buscando-se manter suas expressões e destacar momentos significativos por ele relatados.

#### **3.1. A Trajetória de Vida de João**

João tem 37 anos. Ele é neto de colonos italianos, de origem relativamente humilde, que sempre tiveram que “correr atrás” de proventos para a família. Teve uma orientação muito forte em relação à disciplina de horários, de cumprir aquilo que foi comprometido com as pessoas. Aprendeu também com a família a valorizar a educação e a religiosidade. “Os pais o incentivaram a ir à luta”. Cresceu com os pais preocupados em colocá-lo em bons colégios, com uma cobrança muito atenta em relação aos deveres e às notas, para que o ensino o equipasse em termos de conhecimentos e de condições pra poder disputar o mercado, buscar o seu lugar ao sol.

Desde a adolescência desejava ter autonomia, o próprio dinheiro para comprar suas coisas e muita independência. Ingressou na faculdade de Comunicação e logo conseguiu local para estágio, onde ficou por dois ou três anos sem remuneração, buscando se inserir no mercado. A partir da indicação de um ex-colega do pai, foi trabalhar na empresa A como assistente administrativo, na área de Marketing. Estava concluindo a faculdade. Iniciou realizando atividades bem simples, operacionais, aprendendo suas atribuições informalmente. Lá permaneceu por três anos e, na prática, teve a oportunidade de entender

a complexidade de uma estrutura empresarial, conhecimento que não adquiriu na sua graduação.

Em função da baixa remuneração e por já ter uma noção de Marketing adquirida em um curso de especialização foi buscar “vãos mais altos”, lançando seu currículo no mercado de trabalho. Foi chamado para ocupar uma função em vendas, o que inicialmente gerou resistências. Contudo, ficou interessado por tratar-se de uma multinacional que oferecia capacitação profissional e que buscava um perfil com potencial para níveis gerenciais. Teria a oportunidade de conhecer estruturas organizacionais e processos críticos de negócios de clientes. Na empresa B pôde se experimentar em novos desafios, passando por episódios que o conduziram à percepção de que “é na dificuldade, nos desafios mais duros, que saem os aprendizados mais importantes”. Para João, o amadurecimento passa por saber “conviver com” a frustração, por uma readequação de expectativas. Queria ser cidadão do mundo, nunca tinha saído de Porto Alegre e lá teve a oportunidade de viajar pro Brasil e para o exterior. A vivência na empresa B representou uma nova perspectiva de desenvolvimento e o marcou no sentido de aceitar desafios, de não ter medo do novo. Trabalhou nesta empresa por cinco anos.

Com a abertura do mercado brasileiro, maior concorrência e entrada de novas tecnologias, a empresa B passou por grandes dificuldades e deixou de ser interessante para João. Explodia o setor de telecomunicações e um ex-colega o convidou para trabalhar na área de vendas corporativas da “telecom X”. Combinou o desligamento com o gestor da empresa B para sacar o fundo de garantia, fez “um pé de meia” e casou-se neste período. Entrou “de cabeça neste desafio”, que prometia maiores perspectivas. Trabalhou como gerente de contas da “telecom X” por um ano e meio, mas desligou-se de lá por estranhar o modelo estrangeiro não adequado para o mercado local e por ter a sua expectativa de remuneração frustrada.

Então buscou uma consultoria de RH que o conduziu à “telecom Y”. A remuneração não era maior, mas poderia se desenvolver no que estava investindo, tecnologia, telecomunicações. Começou a trabalhar com soluções mais complexas, tendo que entender de produtos sofisticados. Interagia intensamente com a engenharia e consultoria técnica, atuava muito na estrutura com os pares. Lá permaneceu por três anos, viajou com

freqüência pelo Brasil e passou a melhor identificar as diferenças do mercado nacional. A experiência exigiu-lhe estudar sobre tecnologia, aprender questões técnicas e isto o desgastou muito. Começou a dar-se conta de seus pontos fortes e fracos, percebendo-se mais voltado para o lado humano do que para ciências exatas, pois “tinha muita dificuldade de entender cálculos técnicos”. Estava mais voltado para uma gestão comercial, de marketing. Obtinha mais êxito trabalhando com soluções menos complexas tecnicamente e mais voltadas para o negócio do cliente. Percebeu também um movimento de maturação deste mercado.

Por indicação de um ex-diretor, assumiu a gerência regional de um prestador de serviço da “telecom Y”. Foi uma experiência nova, sua primeira grande experiência de liderança, construindo do zero uma estrutura operacional. Gerenciou uma pequena estrutura administrativa, financeira, comercial e técnica, reportando-se a um diretor pela primeira vez. Cresceu na hierarquia, ainda que em uma empresa menor, sem o glamour da anterior. Tinha uma amplitude maior de gestão, aspecto que o agradou muito. Não sabe até hoje se foi um erro ou um acerto, mas optou por trabalhar como gerente de contas na “telecom Z”, após seis ou sete meses, porque a remuneração era três vezes maior que a anterior, a convite de um ex-gerente da “telecom Y”. Posteriormente percebeu que levar para novas empresas *expertises* de modelos mais desenvolvidos se replica ao longo da sua carreira e que isto é muito valorizado, além de que “nesses ambientes menores, tinha mais abertura”.

A experiência na “telecom Z” foi muito interessante. Foi também o período melhor foi remunerado em toda a sua carreira profissional. Graças a isso, teve a oportunidade de continuar seus estudos, um mestrado profissional. Fechou negócios com muitos dos clientes que atendia na empresa B e percebeu a importância dos relacionamentos e da confiança como principal ingrediente numa área comercial. Ficou na “telecom Z” por três anos e foi desligado em função de uma reestruturação da operação, fato que o frustrou bastante.

Então aceitou o convite de um colega do mestrado para assumir a gerência comercial e de marketing de uma empresa de serviços, de um ramo inusitado, de serviços C (aqui omitido para manter o anonimato do entrevistado). Trabalhando de forma diferenciada junto à comunidade, ganharam um *top* de marketing na categoria revelação. Foi uma oportunidade

muito interessante de lidar com equipes. Apesar do ramo, desinteressante mercadologicamente, foi também uma das atividades em que mais ganhou dinheiro. Por uma série de divergências na família do ex-colega que o contratou, sua autonomia começou a ficar limitada. Passou a se reportar ao presidente “que podava uma série de iniciativas e centralizava cada vez mais a gestão”, tornando a situação insustentável. Assim, após um ano, desligou-se da empresa C.

Havia lecionado anteriormente em uma faculdade de cursos técnicos, na área de marketing. “Foi muito interessante, mas não exigia muito, embora tenha sido uma grande experiência pra começar”. Passou então a lecionar na Escola P, uma escola de negócios, melhor aparelhada sob todos os aspectos, especialmente no que tange às pessoas que lá trabalham. Assumiu uma disciplina de operações de venda, que conhece bem, e outra de ambiente de negócios, assunto que passou a estudar mais. Este estudo proporcionou um momento de avaliação em que pôde estabelecer relações do conteúdo da disciplina com a sua experiência profissional frustrante anterior.

Casualmente, encontrou um ex-colega de mestrado, presidente da financeira S. Foram almoçar juntos e João soube da necessidade de um gestor para atuar na área comercial, de marketing e de planejamento nesta empresa. Hoje trabalha ligado à estrutura da diretoria comercial, propondo uma série de adequações para a retomada do crescimento da organização. Por trabalhar em uma financeira que concede crédito a pessoas de baixa renda, sente-se gratificado por estar inserido em um momento que estende àqueles que não tinham acesso antes, as mesmas condições de quem tinha *grana*, de quem tinha melhor educação, de quem tinha melhor família. Considera que, de uma forma ou outra, está realizando pequenos sonhos, o que conta muito para ele e o motiva como desafio.

Hoje, algumas questões mais humanitárias têm aparecido. É pai recente, seu filho tem um ano e dez meses. “Está olhando um pouco menos *pro umbigo*, se inserindo dentro de uma função social, considerando mais o todo, dando atenção àquilo que realmente importa”.



### **3.2. Análise de Processos de Aprendizagem Identificados na Trajetória de Vida de João**

Apresenta-se, nesta seção, a análise da história de vida de João e os processos de aprendizagem que a permeiam. Estas foram baseadas na técnica de análise de prática discursiva proposta por Spink e Lima (2000), utilizando-se mapas e árvores associativos, bem como linhas narrativas como recursos analíticos. O modelo dinâmico de análise de histórias de vida desenvolvido por Pamphilon (1999) auxiliou igualmente neste processo, guiando o olhar para níveis de análise que, embora diferentes, estão entrelaçados: macro (dimensão sócio-histórica), meso (nível pessoal de valores, interpretações e posicionamento), micro (examina emoções) e interacional (envolve a dinâmica pesquisador-pesquisado).

#### **3.2.1. Processos de Aprendizagem Percebidos como Importantes ao Longo da sua Vida**

No nível pessoal de valores, interpretações e posicionamento (PAMPHILON, 1999) observa-se que João aprendeu com a família a valorizar os estudos, como caminho para “buscar seu lugar ao sol”, para se “equipar em termos de conhecimentos e de condições pra poder disputar o mercado”. Percebe-se esta valorização presente ao longo de sua trajetória, em um movimento de busca constante por maior educação formal, que o faz sentir-se capacitado a conquistar melhores empregos, representando a possibilidade de obter uma melhor remuneração e, em especial, mais segurança, aspecto que aparece de modo recorrente em suas entrevistas.

Exemplificando este aspecto, a partir da conclusão da graduação e do primeiro trabalho remunerado, João investiu novamente na sua educação e, então, se lançou no mercado em busca de melhores oportunidades, pois “já tinha uma noção de marketing, tinha feito um curso de especialização [...], então já entendia um pouquinho, tinha uma visão um pouquinho mais ampla”. Com melhores empregos, João relata “um período que eu, realmente, consegui ser melhor remunerado em toda a minha carreira profissional. E lá, graças a isso, também, tive a oportunidade de continuar os meus estudos [mestrado profissional]”. João corrobora a visão de Wood Jr. e Paes de Paula (2004) de que, na busca

para a colocação profissional, os programas de MBA (*Master in Business Administration* – voltados para a educação gerencial), são apresentados como uma via para um mundo globalizado e com muitas oportunidades para os mais qualificados, como demonstra a fala: “especialmente agora, depois do mestrado [tenho] perspectivas de ganhos bons”.

Outro valor adquirido junto à família e que demonstra ser significativo para João ao longo de sua carreira é o de “cumprir aquilo que foi comprometido com outras pessoas”. Este aspecto favoreceu a sua atuação na área comercial, como denota o seguinte relato:

Muitos dos clientes que eu atendia na empresa “X” eu consegui fechar negócios na “Y” e aí a questão dos relacionamentos numa área comercial é muito importante [...] Confiança, acho que isso é o principal ingrediente dessa atividade é a confiança, a credibilidade [...] ir de encontro das reais expectativas e necessidades dos clientes. Porque a gente conhece eles, já nasceu aquele respeito, se estabelece essa confiança.

A religiosidade também foi um valor que João relata ter adquirido com a família. Ele participa de um grupo espírita que realiza algumas atividades de cunho assistencial e espiritual. No entanto, parece se sentir um tanto quanto desconfortável para falar a este respeito. Uma suposição para este sentimento é a de que esta seja uma faceta sua um pouco menos racional e “profissional”.

No plano de análise micro (PAMPHILON, 1999), examinando-se suas emoções, observa-se que a valorização da confiança, descrita anteriormente, gera também frustrações e sentimentos negativos como na situação relatada a seguir:

(...) a gente deposita muita confiança às vezes, em algumas pessoas, alguns profissionais que não são como nós. A gente tende a achar que as pessoas são iguais à gente e não são [...] fizemos um trabalho muito, muito forte na nossa equipe. E as regras mudaram no meio do prazo, aí, de campanha. E aí eu fiquei muito brabo [...] Foi uma decepção.

Assim, refletindo a partir desta e de outras “quedas de cavalo” geradas pela perda de confiança em algumas pessoas, João aprende a “calibrar melhor essas expectativas”,

considerando esta uma capacidade importante de ser desenvolvida para a atuação profissional em sua área. Nesse sentido, ele destaca que os momentos de frustrações são importantes impulsionadores de novas aprendizagens, concluindo que

é na dificuldade, são os desafios mais duros, assim, mais difíceis, as coisas mais cabulosas é que realmente saem os aprendizados mais importantes. Não é só porque marca a gente, é porque aquilo tem uma riqueza de material, dos fatos, tem uma riqueza de análise (...)

Ressalta-se, assim, a importância da *análise reflexiva* (CUNLIFFE, 2004). Este processo de refletir sobre experiências passadas para transformá-las em compreensões mais profundas envolvendo tanto intelecto quanto sentidos e sentimentos é descrito por Andersen, Boud e Cohen (2000). Embora as emoções possam interferir na capacidade de aprendizagem de indivíduos (FINEMAN, 1997), ainda existe uma tentativa de desconsiderá-las no ambiente empresarial, como demonstra um relato de João, que refere-se ao fato de ter sido desligado da empresa em que trabalhava, em virtude de um processo de reestruturação da mesma:

A estrutura que se tinha ela realmente estava inadequada, deveria ter sido remodelada, ainda que eu tenha algumas minhas reservas - mas aí vai talvez um pouquinho de emoção no meio - talvez pudesse ter sido feito de uma outra maneira [...] essa adequação, em princípio, foi feita de forma muito estabonada, foi muito na marra, assim.

No plano de análise da dimensão sócio-histórica, que explora significados coletivos que se relacionam à experiência individual (PAMPILON, 1999), observa-se a influência do contexto econômico no direcionamento da carreira de João e, por conseguinte, de seus processos de aprendizagem. Embora ele tenha sonhado aos dezoito, vinte anos, em trabalhar na criação de uma grande agência de propaganda, acabou direcionando sua carreira para a gestão por considerar que o mercado de comunicação estava cada vez mais saturado e que este campo de atuação oferecia melhores possibilidades e remuneração.

O momento histórico de abertura do mercado brasileiro para que houvesse maior concorrência, em meados de 1999, acabou afetando a empresa em que João trabalhava, impulsionando-o para a busca de uma nova colocação. Nesse período, houve um *boom* das empresas de telecomunicações no Brasil, direcionando vários profissionais para este setor, tais como João, que recebeu o convite de um ex-colega para assumir uma posição em uma das novas operadoras de “telecom”. Como este setor parecia bastante atraente em termos de perspectivas de ascensão na carreira e em ganhos financeiros, buscou desenvolver-se nesta área, aprendendo suas peculiaridades.

Após passar por três empresas neste segmento, percebeu que o mesmo tornava-se maturado e deu-se conta que a demanda por aprendizagens técnicas tornara o trabalho cansativo, levando-o a refletir novamente sobre suas capacidades profissionais e sobre o direcionamento da sua carreira, processo que o levou também a um maior autoconhecimento:

(..) .me cansou bastante [...] muito estudo tecnológico, de aprender as questões técnicas. E a meu ver, eu comecei nesse momento, fazendo agora um link com aprendizagem e o que me acrescentou, eu percebi naquilo que eu realmente era bom. E naquilo que eu, realmente, entendo como pontos fracos, que eu não sou bom [...] eu sou um cara muito voltado mais pro lado humano do que pro outro, pra exatas. Então eu tinha muita dificuldade de entender cálculos...[...] eu comecei a perceber que eu estava muito mais voltado pra uma gestão comercial, de marketing, essas eram as minhas capacidades mais desenvolvidas.

Visualiza-se, desta forma, o contexto como um produto histórico e social produzido conjuntamente com as atividades que apóia (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998), influenciando as atividades de aprendizagem. A abertura de mercado propiciou um crescimento do setor de telecomunicações no Brasil direcionando uma série de profissionais para atuar neste segmento. A estabilidade crescente da economia brasileira, por sua vez, favoreceu a concessão de crédito para pessoas com baixa renda, impulsionando o crescimento de empresas ligadas a este setor. Assim, além da *expertise* na área de atuação específica, os profissionais teriam que capacitar-se para aprender as peculiaridades de cada

segmento. No caso das empresas do setor de telecomunicações, João teve que aprender muito a respeito desta tecnologia, Hoje, em uma empresa do setor financeiro, precisa aprender sobre finanças.

Identifica-se também um isomorfismo nas práticas organizacionais e nos programas de educação gerencial desenvolvidos pelas organizações nas quais trabalhou. Alguns modismos gerenciais são especialmente marcantes. João cita a época da reengenharia, lembrando o nome de um de seus principais autores e como as empresas com as quais ele atuava realizaram um movimento em massa de terceirização de profissionais. Em outro momento, relata o processo de incorporação dos princípios da qualidade total na organização em que atuava, como uma técnica gerencial importante no processo de legitimação institucional. Mais recentemente, João incorporou a noção de desenvolvimento de competências, bastante difundida no mestrado que realizou, ao seu discurso gerencial. Percebe-se, tal como comentam Burgoyne e Jackson (1997), que a educação corporativa continua refletindo padrões e crenças institucionais do meio empresarial, adotando modelos utilizados em empresas de sucesso, sem considerar o ambiente local ou a adequação destas práticas à realidade de cada organização.

Um aspecto da cultura organizacional de uma de suas primeiras experiências profissionais o marcou bastante: a valorização do enfrentamento de desafios. Segundo João, nesta empresa havia uma doutrina de não ter medo do novo,

(...) ela tava... presente na atitude das pessoas. Então, era até feio a gente negar um desafio, sério. Sabe, aquela coisa de reunião, assim, era até constrangedor a pessoa ficar achando: ah, mas eu não sei se eu tenho condição [...] Logo viria um comentário do tipo: como não tem condição? O que tu ta fazendo aqui? [...] tu acha que tu ta trabalhando ali na tabacaria da esquina? Então, ninguém disse que era pra ser assim, mas isso tava dentro do DNA, assim, da empresa. E assim eram outras coisinhas (...)

Aspectos culturais de um determinado grupo ou organização, tal como o incentivo a enfrentar desafios, exemplificado acima, permeiam as práticas sociais das empresas. Os

indivíduos e grupos constroem o sentido de suas ações e eventos considerando sua autoria e a negociação mútua das narrativas. Subjetivamente, indivíduo e identidades coletivas são compreendidos como constituídos pelas histórias de vida em que o autor-pessoa realiza esforços para ler o significado em suas vidas e, estas auto-narrativas são influenciadas e/ou constrangidas pelo impacto de práticas discursivas dominantes (CURRIE; BROWN, 2003).

João relata ainda muitos aprendizados adquiridos informalmente, no dia-a-dia, com colegas e chefes. Ele procurou seguir exemplos de atitudes e técnicas aplicadas por gestores e professores admirados que o influenciam ainda hoje. O modelo do ciclo documental, aprendido na primeira empresa multinacional em que trabalhou, o marcou de modo especial:

Aquela função dos dados, que se transformam em informação, e essa informação se transforma em uma ação, e essa ação ela é documentada, avaliada, [...] ela se constitui num conhecimento, daquilo que é válido/não válido, e ao longo do tempo, ela pode vir a se transformar numa sabedoria, dependendo de como se apropria esse conhecimento. [...] olha como é profundo, coisa de americano, os modelos servem pra tudo, né? Quem nem aquele filme, Casamento de Grego, que o pai da noiva usa um spray pra tirar gordura pra curar tudo: dor de cotovelo, dor no olho, tudo (risos).

Este modelo é aplicado ainda hoje em experiências profissionais e pessoais, desde a formulação de materiais instrucionais de sala de aula até a avaliação da escola do filho. Aprendizagens instrumentais adquiridas no meio empresarial, tais como a descrita por João, invadem a esfera privada, no intuito de tentar levar “resultados” positivos também para o âmbito pessoal. Por um lado, a racionalidade instrumental presente no meio empresarial atinge a vida privada; por outro, os valores pessoais adquiridos na família e na socialização primária, adentram a vida organizacional, embora estes sejam frequentemente ignorados no ambiente organizacional.

É possível analisar ainda, a partir dos relatos de João, diferentes facetas das aprendizagens proporcionadas pela educação formal, com a realização de um curso de mestrado profissional.

Acho que essa leitura sobre os episódios, as situações que estão acontecendo ou que aconteceram, o mestrado nos ajuda muito. [...] serviu, além da questão da gente ter uma noção dessas competências voláteis, da gente perceber nas entrelinhas, entre documentos que circulam, entre decisões que são tomadas, a gente fazer uma leitura informal dos fatos que a gente consegue captar, a questão de unir todas as facetas da administração. [...] eu consigo me colocar melhor hoje no lugar de um gestor de recursos humanos, no lugar de um gestor da produção, do cara operacional, no lugar de alguém de finanças [...] Se descortina assim uma visão sistêmica de verdade (...)

João atribui ao desenvolvimento destas capacidades subjetivas, tais como a percepção de mudanças sutis, grande importância para atuar no contexto atual.

Além da ampliação de visão, os relacionamentos desenvolvidos no curso propiciaram a ele duas oportunidades profissionais e a possibilidade de aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridas conjuntamente com os colegas em organizações, como exemplificado:

Com a interação com outros colegas dentro da universidade, nesse ambiente, a gente percebe que existe uma outra forma de fazer, de entender as funções, outras propostas podem ser colocadas. Então eu percebo que alguns conceitos vistos em sala de aula e discutidos com os alunos geraram projetos dentro de uma empresa. Por exemplo, na [...] onde tivemos a distinção lá do Top de Marketing [...] houve um movimento, com uma boa base... teórica [...] para realizar o projeto.

### **3.2.2. Percepções de Mudanças e Processos de Aprendizagem Experienciados no Contexto Contemporâneo de Negócios**

João considera que suas perspectivas de futuro sejam mais incertas do que foram a de seus pais. Ele expressa esta incerteza quando diz “Então eu vou tá fazendo o quê? Eu vou estar morando aonde? Será que esse apê de hoje vai ser pro meu filho? E eu vou estar morando em um apartamentinho pequenininho com a minha mulher?”

A percepção de uma menor estabilidade nas empresas, da concorrência mais acirrada, a necessidade de maior eficiência com menor custo, faz com que se sinta “saindo totalmente da zona de conforto” e “de certa forma conduzido a buscar uma capacitação maior, tendo que trabalhar mais”, procurando adequar-se, tentando não ficar muito longe do que vai ser demandado, a fim de projetar um futuro mais seguro. Isto gera sentimentos ambíguos. Por um lado, ressentir-se de sobrecarga e da pressão constante por maior capacitação e da falta de tempo livre para dedicar à família e a outros interesses pessoais. Além do trabalho como gestor, realiza serviços esporádicos de consultoria, leciona em uma universidade à noite e ainda estuda em casa para aprender sobre finanças, exigência advinda da atuação presente em uma instituição financeira. Por outro lado, busca alinhar-se ao discurso dominante de um mercado altamente competitivo, “que sofreria um golpe mortal se o status dos indivíduos parecesse seguro, se suas realizações e propriedades fossem garantidas, se seus projetos se tornassem finitos, e se o fim de seus esforços por uma ascensão fosse plausível” (BAUMAN, 2007, p. 48).

No entanto, João expressa como sua a necessidade de se capacitar, de se desenvolver e de atuar de forma, no mínimo, satisfatória para o seu grau de exigência e não como uma condição imposta pelo mercado de trabalho. Assim, se questiona se iria gostar do seu trabalho caso exigisse menos desafios, se não tivesse que aprender coisas novas e conformar-se:

Tenho que estudar, tenho que me aperfeiçoar, né? Não tanto porque, ah! vai entrar alguém no meu lugar, mas porque eu quero entrar nesse mercado, porque aqui é um solo fértil para que eu possa nos próximos, sei lá, cinco, dez, quinze anos, suportar minha família, viabilizando os projetos pessoais de aquisição ou de investimento.



Apesar do desconforto e da insegurança, João acredita que esta seja a trilha que pode conduzi-lo às suas aspirações pessoais e profissionais. Apesar da sobrecarga, João se consola acreditando que aprendeu a lidar com os desafios de modo mais sereno e imagina que deva encarar as preocupações que tem hoje de forma não tão preocupada em alguns anos.

João considera que “sempre existe algum movimento de mercado, sempre existe algum risco”, mas que ele está “aprendendo a ler os sinais do tempo” e indicadores que possam sinalizar mudanças perigosas. Acredita ser preciso estar aparelhado com uma capacidade de detecção de riscos e atento a indicações de prováveis mudanças de rumo de expectativas, caso contrário, acontecem as “quedas de cavalo”. Este sentimento parece estar cada vez mais presente na sociedade atual. De acordo com Bauman (2007, p. 91), “em vez de grandes expectativas e doces sonhos, o ‘progresso’ evoca uma insônia repleta de pesadelos de ser “deixado para trás”, perder o trem ou cair da janela de um veículo em rápida aceleração”.

Com o passar do tempo, com o ganho de maturidade e com um determinado preparo obtido pela sua capacitação, no entanto, João acredita que as frustrações podem ser minimizadas pela detecção de possíveis riscos e a projeção de novas realizações, desafios. Assim, procura constantemente avaliar indicadores de riscos tanto em situações profissionais como pessoais para buscar novas soluções, antecipando-se a possíveis problemas. Acredita que possa ir se conhecendo melhor, avaliando novas necessidades de desenvolvimento e potencialidades, o que possibilitaria a busca de caminhos alternativos e a readequação de expectativas. Para tanto, João faz o “fechamento da contabilidade do dia [...] de episódios, de fatos relevantes do dia” que podem indicar o que valeu ou não a pena. Assim, pode avaliar se agiria do mesmo modo no futuro ou se adequaria a sua atuação. O processo de aprendizagem por meio da reflexão, portanto, torna-se constante e essencial para atuar frente à instabilidade do contexto contemporâneo.

Em virtude do sentimento de insegurança, no entanto, João abre mão de um pouco do tempo, que gostaria de estar dedicando à família, para buscar conhecimentos relacionados à sua atuação profissional, lendo e estudando em casa. Busca ainda aprender dialogando com pessoas que considera sábias, pessoas já estabelecidas, o que as mantém nos seus cargos.

João demonstra alguns sentimentos ambíguos com relação a possibilidades profissionais em mercados mais desenvolvidos, tais como São Paulo ou no exterior, trajetórias realizadas por seu ex-colega de mestrado e atual presidente, fato que talvez o influencie. Mas se questiona se o apego à família o impede de buscar novos horizontes ou se tem receio de sair. Os seus sonhos parecem contraditórios:

Não tenho nenhum sonho de morar assim em outros países, embora né? Os sonhos existam, mas talvez os convites profissionais possam me levar a isso, quem sabe? Mas não é algo que eu tenha assim, ah, eu quero agora me mudar para Miami. Não é eu quero ter um super casa... Claro que a gente quer, eu quero melhorar quero ter aquisições materiais, quem sabe mudar para uma casa, eu moro em apartamento hoje. Mas é, eu acho que, não é muito mais que isso não. Quero viver bem, com... Porque se sobra muito de um lado, falta do outro, né? Então não adianta, né? Ter uma vida, entre aspas assim, ecológica né?

Esta contradição pode expressar um dilema: como conciliar mais tranquilidade em um mercado instável, cada vez mais exigente em termos de capacitação e ao mesmo tempo sentir-se seguro e adquirir bens materiais que considera importantes para si e para a sua família?

### **3.2.3. Necessidades de Aprendizagens Percebidas como Importantes para a sua Atuação Profissional Presente e Futura**

João vem buscando aprender a equilibrar e a buscar uma sinergia entre seus diversos papéis: de gestor, pai, marido, professor, aluno, suas várias facetas. Considera importante conciliar as atividades profissionais e de lazer. Um momento muito gratificante, por exemplo, foi tocar guitarra em uma festa de final de ano da empresa onde trabalha hoje e ser reconhecido por um talento artístico, pela possibilidade de levar para a esfera profissional uma outra faceta. Pensa que, ao longo do tempo, vem conseguindo adequar

seus diversos papéis, atuando de maneira mais racional em algumas ocasiões, ou de forma mais extrovertida, criativa, em outras, encarando-se como um ser plural.

João vislumbra encontrar um campo de atuação mais tranquilo e gratificante no futuro, novamente propiciado pela escalada de um nível mais elevado em sua educação formal:

[...] quero fazer doutorado, quer dizer, eu não quero trabalhar como empregado daqui a quinze anos [...]. [Pretendo] realmente poder estar nesses próximos cinco, dez anos, tendo condições boas, algum reconhecimento para que eu possa dar segurança para minha família e educação para o meu filho, que eu acho fundamental e migrar gradativamente para o meio acadêmico, como um espaço que me traz muita gratificação, se é bem feito, né? É um espaço que eu aprendi a gostar.

Embora haja uma tentativa de racionalizar o entendimento das suas experiências profissionais, minimizando aspectos emocionais, como relatado anteriormente, é também na esfera subjetiva, que João visualiza suas necessidades de aprendizagens atuais, relacionadas a habilidades de relacionamento e políticas:

Eu acho que tem habilidades, assim, de relacionamento que são, especificamente, o que eu mais tenho aprendido nos últimos meses, a questão de relações estáveis, assim, e um comportamento político. [falando baixinho] A gente tem que entender o poder como um ingrediente importante, fundamental, que precisa estar presente numa atividade profissional.

Entre os desafios, está o de aprender a "ser um mediador de conclusões legais" para os alunos em sala de aula, conclusões que façam um fechamento bem feito do conteúdo trabalhado, que fiquem e marquem na vida daquelas pessoas.

Atualmente João considera importante "manter, fomentar e conseguir tirar frutos de um *network*" de pessoas com uma mesma visão das exigências do mercado, que possam abrir outras possibilidades profissionais, não por interesse, mas por afinidade. Acha prazeroso conviver com estas pessoas e acredita aprender muito com estes contatos.

Eu acho que ter essa humildade de querer, saber que aquela pessoa pode me agregar, me ensinar alguma coisa, é isso na verdade que mantém o vínculo, é a busca de uma troca, né. [...]. Então, a gente começa através... por uma admiração recíproca, tal, o cara me indica para alguma coisa, ou eu indico a ele. E começa um relacionamento gostoso, né? De confiança, eu acho que é confiança, a amizade vem.

Se João tivesse mais tempo, gostaria de participar de comunidades para conhecer pessoas com pontos de interesse comuns, tanto para atividades de lazer como para atuar no que gosta, o ensino de negócios. Desejaria participar de comunidades virtuais, de seminários, congressos, atividades dentro da universidade, buscando um maior equilíbrio pessoal e uma sociedade mais justa, menos desarmoniosa, menos caótica. Visualiza que o seu papel principal, no sentido de contribuir para a sociedade, está na família, na educação de seu filho. Quanto ao seu papel como gestor na empresa, relata que não tem um nível de influência nas decisões que possam fazê-la atuar de uma forma mais “ecológica”.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Rubem Alves (2005) destaca o pensamento, a formulação de questionamentos, a imaginação e a criatividade como mais importantes para o avanço científico do que o rigor metodológico, defendendo a indissociabilidade da ciência do seu contexto (social, político, econômico, histórico), criticando o mundo frio atual. Nesse sentido, talvez o uso do método de história de vida no estudo de processos de aprendizagem gerencial, além possibilitar o aprofundamento do tema, possa contribuir para um resgate da valorização humana, buscando descortinar entendimentos de fenômenos coletivos a partir de relatos de vivências e experiências pessoais de profissionais.

Este ensaio representa um esforço para explorar o potencial do método de história de vida em estudos organizacionais e, também, contribuir para uma visão menos fragmentada e mais rica dos processos de aprendizagem gerencial, visando à ampliação de conhecimentos a cerca deste fenômeno. Embora, como em qualquer desafio, não se tenha um caminho pré-

determinado a ser seguido, busca-se iniciar com este trabalho um debate a respeito das possibilidades da aplicação da abordagem da história de vida, bem como levantar questionamentos, dificuldades e limitações para a realização desta proposta.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se o uso do método de história de vida junto a outros cargos, funções e grupos organizacionais, considerando que a história de vida está inserida na noção mais ampla da abordagem das narrativas - que concebe as organizações como sistemas verbais polifônicos, socialmente construídos e que caracteriza-se por múltiplas, simultâneas e seqüenciais narrativas que se entrelaçam, harmonizam e colidem (CURRIE; BROWN, 2003; REIS; ANTONELLO, 2006).

## REFERÊNCIAS

- ALVES, R. **Filosofia da ciência: introdução ao jogo e a suas regras**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- ANDERSEN, L.; BOUD, D.; COHEN, R. Experience-based learning. In: FOLEY, G. (Ed.). *Understanding Adult Education and Training*. Second Edition. Sydney: Allen & Unwin, 2000.
- ANDERSON, J.R. **Learning and memory: an integrated approach**. New York: John Wiley and Sons, 1995.
- ANTONELLO, C. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVIII, 2004. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2004.
- ATKINSON, R. **The Life Story Interview**. In GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J.A. (eds) *The Handbook of Interview Research: Context and Method*, p. 121-141. London: Sage, 2002.
- BATISTA NETO, J. Algumas considerações teóricas e metodológicas sobre a abordagem biográfica, instrumento da pesquisa educacional e da formação: contribuições da escola de Chicago e do interacionismo simbólico. **18º Encontro de Pesquisa Educacional do Norte e Nordeste**, Maceió, jul. 2007.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

BERTAUX, D. La perspective biográfica: validez metodológica y potencialidades. **Cahiers Interantionaux de Sociologie**, v. LXIX. Paris: Presses Universitaires de France, 1980.

BLOOM, L. R.; MUNRO, P. Conflicts of selves: nonunitary subjectivity in women administrator's life history narratives. In: Life history and narrative. HATCH, J.; WISNIEWSKI, R. (Eds.). London: RoutledgeFalmer, 1995, p. 99-112.

BROWN, J.; COLLINS, A.; DUGUID, P. Situated cognition and the culture of learning. **Educational Researcher**, v. 18, n. 1, p. 32-42, Jan./Feb. 1989.

BUCHANAN, D.A.; BRYMAN, A. Contextualizing methods choice in organizational research. **Organizational Research Methods**, v. 10, n. 3, p. 483-501, July, 2007.

BURGOYNE, J; JACKSON, B. The Arena Thesis: management development as a pluralistic meeting point. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Eds). **Management Learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: SAGE publications, 1997.

CUNLIFFE, A. On becoming a critically reflexive practitioner. **Journal of Management Education**, v. 28, n.4, August 2004.

CURRIE, G.; BROWN, A. A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. **Human Relations**. v. 56, n. 5, p. 563-586, 2003.

DeFILLIPPI, R.; ORNSTEIN, S. Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Eds.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. p. 19-37.

DENZIN, N.K. **Interpretive biography**. Newbury Park: SAGE Publications, Inc., 1989.

DIERKES, M. et al. (eds.) **The handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 921-939.

DITSHEIM, M. **Le travail de l'histoire de vie, formation ou thérapie?** Montreal: Revue de Sciences de l'Education, 1993, p. 295-304.

- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FINEMAN, S. Emotion and management learning. **Management Learning**, v. 28, n. 1, p. 13-25, 1997.
- GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n.2. São Paulo, abr./jun.2000.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: In: DIERKS, M. et al. **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, cap. 2, p. 35-60.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GOMEZ-GRANEL, C.; VILA, I. Introdução. In: GOMEZ-GRANEL, C. **A cidade como projeto educativo**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.
- GROHMANN, M.; BOBSIN, D. Premissas construtivistas vivenciadas na realidade gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXX, 2006. **Anais...** Salvador: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- HATCH, J. A.; WISNIEWSKI, R. Life history and narrative: questions, issues and exemplary works. In: **Life history and narrative**. HATCH, J.; WISNIEWSKI, R. (Eds.). London: RoutledgeFalmer, 1995, p. 113-135.
- JAIME, P.; GODOY, A.S.; ANTONELLO, C.S. História de vida: origins, debates contemporâneos e possibilidades no campo da administração. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Recife, 2007.

JOSSO, M. História de vida e projeto: a história de vida como projeto e as “histórias de vida” a serviço de projetos. **Educação e Pesquisa**, v.25, n. 2. São Paulo, jul./dez. 1999.

MAGESTE, G.S.; LOPES, F.T. O uso da história de vida nos estudos organizacionais. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Recife, 2007.

MAIER, G.; PRANGE, C.; VON ROSENTIEL, L. Psychological perspectives on organizational learning. In: DIERKS, M. et al. **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, cap. 1, p. 14-34.

MINTZBERG, H. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, L. **A dinâmica da aprendizagem gerencial - o caso do Hospital Moinhos de Ventos**. 2000. 233f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MORAES, L; SILVA, M.; CUNHA, C. A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n.2, art. 18, jul./dez. 2004.

PAMPHILON, B. The zoom model: a dynamic framework for the analysis of life histories. **Qualitative Inquiry**, v. 5, n. 3, p. 393-410, 1999.

PERAZZO, P.F.; BASSI, C.S. Possibilidades do método de história oral nos estudos em administração. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Recife, 2007.

PINEAU, G.; LE GRAND, J. **Les histories de vie**. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.

POLKINGHORNE, D.E. Narrative configuration in qualitative analysis. In: HATCH, J. A. (Ed.) **Life history and narrative**. London: RoutledgeFalmer, 1995, p.5.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O.M. V. (Org.). **Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.



REIS, D.; ANTONELLO, C. S. Ambiente de Mudanças e Aprendizagem nas Organizações: contribuições da análise da narrativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 176-193, 2006.

SCHERER, K.; TRAN, V. Effects of emotion in the process of organizational learning. In: DIERKS, M. et al. **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

SPINK, M.J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M.J. (org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2000.

YANOW, D. Seeing organizational learning: a 'cultural' view. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 247-268, 2000.

WOOD JR, T.; PAULA, A.P. O fenômeno dos MPAs brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, Jan./Mar. 2004.