



O USO DA HISTÓRIA DE VIDA PARA COMPREENDER PROCESSOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL

LISIANE QUADRADO CLOSS

*Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).*

*Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Estratégia e Inovação da
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).*

Avenida Ipiranga, 6.681, prédio 50, sala 1.105, Partenon, Porto Alegre – RS – Brasil – CEP 90619-900

E-mail: lcloss@terra.com.br

CLAUDIA SIMONE ANTONELLO

*Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).*

*Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).*

Rua Washington Luís, 855, sala 315, Centro, Porto Alegre – RS – Brasil – CEP 90010-460

E-mail: csantonello@ea.ufrgs.br

RESUMO

Este ensaio teórico tem como principal objetivo apresentar e discutir as possibilidades do uso do método de história de vida, em estudos dos processos de aprendizagem gerencial. O caráter distintivo dessa abordagem metodológica é o de contextualização pessoal, histórica, social, institucional e/ou política de narrativas. Buscando descortinar essas forças que moldam, distorcem e alteram experiências vividas (HATCH; WISNIEWSKI, 1995; BERTAUX, 1980), examina-se o potencial de utilização dessa estratégia de pesquisa para explorar a compreensão do processo complexo e dinâmico da aprendizagem gerencial. Apresentam-se, em caráter ilustrativo, a síntese da história de vida de um gestor e a análise de processos de aprendizagem identificados em seus relatos. Evidenciam-se também os procedimentos adotados para a sistematização das análises dos processos de aprendizagem de um grupo de gestores pesquisados, utilizando essa abordagem de pesquisa. O estudo sugere que o uso do método de história de vida, na investigação de processos de aprendizagem gerencial, além de possibilitar o aprofundamento do tema, pode contribuir para o resgate da valorização humana, desvendando entendimentos de fenômenos coletivos a partir de relatos de vivências e experiências pessoais. A sistematização de conhecimentos sobre esse método de pesquisa, escassos em termos de literatura aplicada à área da Administração, e a exploração de possibilidades de aplicação nesse campo teórico podem contribuir para a realização de futuros estudos, envolvendo outras temáticas. Uma das limitações associadas ao uso do método é o tempo que requer a realização de uma série de entrevistas com cada profissional (ATKINSON, 2002). Isso dificulta também a concordância em participar da pesquisa, sobretudo no caso de gestores que, normalmente, possuem poucos horários disponíveis em razão do acúmulo de responsabilidades que assumem nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Abordagem de pesquisa; Procedimentos metodológicos; História de vida; Aprendizagem gerencial; Processos de aprendizagem.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo, repleto de incertezas e paradoxos, constantemente demanda dos gestores novas aprendizagens. Nesse contexto, aumenta o interesse pela compreensão da aprendizagem gerencial, processo que ocorre ao longo da vida e é influenciado pelas interações dos gestores em distintos ambientes, tais como o organizacional e o social. Para explorar a compreensão de fenômenos complexos como esse, surge o uso de novos métodos de investigação, especialmente os qualitativos e os 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 – ou história oral, debate apresentado na seção seguinte – é uma dessas alternativas. Embora utilizada há várias décadas em outros campos das ciências sociais, sua aplicação nos estudos organizacionais é recente.

O interesse pela abordagem biográfica para estudar processos de aprendizagem na área da educação é expressivo, despertado especialmente por trabalhos de autores como Paulo Freire e Mezirow, que enfocam a formação, sobretudo a de adultos, do ponto de vista do aprendiz (JOSSO, 1999). Nos estudos sobre aprendizagem gerencial e em Administração, de modo geral, no entanto, sua aplicação ainda é escassa, especialmente no Brasil. Em pesquisa das palavras-chave “história de vida” e “história oral” nos estudos publicados nos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), no período de 1999 a 2010, identifica-se que os estudos biográficos passaram a ser mais empregados a partir do ano de 2007.

Essa abordagem metodológica vem recebendo atenção crescente, como demonstra o debate de trabalhos sobre possibilidades de uso da história de vida e da história oral nos estudos organizacionais e em Administração, desenvolvidos por Jaime, Godoy e Antonello (2007), Mageste e Lopes (2007) e Perazzo e Bassi (2007), ocorrido no I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, realizado em Recife, no ano de 2007. Em eventos posteriores da Anpad, três outros trabalhos sobre o uso do método foram publicados (CLOSS; ANTONELLO, 2008; MATOS, 2010; CAPPELLE; BORGES; MIRANDA, 2010), corroborando o aumento do interesse por sua aplicação.

Estudos recentes revelam as contribuições da aplicação da história oral em pesquisas no campo da Administração. Perazzo e Bassi (2007) ressaltam sua capacidade de propiciar reflexões sobre a subjetividade organizacional, transcendendo os limites de outras perspectivas teórico-metodológicas. Gomes e Santana (2010) assinalam o potencial desse método para desvendar, em empresas familiares, a relação entre a trajetória da família e a da organização. Cappelle, Borges e Miranda (2010) destacam sua contribuição como técnica complementar

de pesquisa para estudar as relações de gênero e a subjetividade. Matos (2010) salienta sua base consistente para o entendimento do componente histórico dos fenômenos individuais, assim como para a compreensão do componente individual dos fenômenos históricos, aspectos que beneficiam o estudo sobre o comportamento do consumidor.

Este ensaio teórico tem como objetivo central debater possibilidades do uso da abordagem da história de vida para investigar os 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 essa 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. Essa abordagem permite, dessa forma, levar o escopo de estudo de processos de aprendizagem do âmbito individual para o social e também possibilita a compreensão desses processos, contextualizando-os não apenas no campo organizacional, mas também no macrocontexto em que ocorrem.

A fim de alcançar o objetivo proposto, este estudo organiza-se em quatro seções. Além desta introdução, a próxima seção apresenta a abordagem da história de vida: definições, histórico e influências, bem como possibilidades do uso da história de vida no estudo da aprendizagem gerencial. Em seguida, faz-se uma síntese teórica sobre procedimentos metodológicos para a coleta e análise de dados, utilizando esse método de pesquisa, exemplificando-os com dados de pesquisa realizada com o objetivo de compreender processos de aprendizagem gerenciais. Por fim, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

2 HISTÓRIA DE VIDA

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. Esses documentos incluem autobiografias, biografias, diários, cartas, histórias de vida, histórias orais e pessoais. O objeto de pesquisa do método biográfico são as experiências de vida de uma pessoa. Ele se baseia tanto no conhecimento subjetivo, que se desenvolve por 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 dessas experiências comuns com outras pessoas (DENZIN, 1989).

Uma história de vida ou história pessoal é um registro escrito da vida de uma pessoa com base em conversas e entrevistas. Nesse sentido, a história de vida pode pertencer à vida coletiva de um grupo, organização ou comunidade (DEN-

ZIN, 1989). A expressão história oral é também utilizada por Queiroz (1988) para denominar relatos que registram a experiência de um ou mais indivíduos de uma coletividade. Em vez 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. Quando ela enfoca a vida inteira de uma pessoa, refere-se à história de vida.

A ampla categoria de termos e expressões relacionados ou sinônimos de história de vida, tais como autobiografia, biografia, narrativa de história de vida, narrativa oral, narrativa de vida, entre outras nomenclaturas presentes na literatura sobre o tema, deve-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 estudo, entende-se história de vida como uma estratégia de pesquisa que integra a abordagem biográfica. Trata-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), com contextualização pessoal, histórica, social, institucional e/ou política das narrativas (HATCH; WISNIEWSKI, 1995).

Os proponentes da história de vida têm suas origens na década de 1920, com abordagens usadas por antropólogos para descrever culturas americanas nativas. Na década de 1930, enfatizaram-se as análises de histórias de vida, interligando antropologia e psicologia. Um subgrupo da área da antropologia voltou-se para a fenomenologia e a hermenêutica, a fim de melhorar a compreensão interpretativa da condição humana (HATCH; WISNIEWSKI, 1995). Seu reconhecimento epistemológico e metodológico remonta a esse período, com o surgimento da Escola de Chicago, mas o reconhecimento do valor desse método, bem como o interesse por sua aplicação nas ciências sociais, adveio apenas na década de 1980.

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, entre outras. Assim, não é de 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 1980, contemplando desde o marxismo até a hermenêutica, passando pelo interacionismo simbólico, entre outras correntes (BERTAUX, 1980).

Pineau e Le Grand (1996) consideram as práticas de histórias de vida multi-formes, abordando-as como uma prática autopoietica, a qual produz sua identidade. Tal como cada vida, é uma produção de várias facetas: moral, política, técnica, econômica, entre outras (DENZIN, 1989). O acesso às múltiplas facetas da vida humana proporcionado pelas histórias de vida parece, desse modo, favorecer que essa estratégia metodológica contemple análises de processos de aprendizagem gerencial sob diferentes perspectivas, possibilitando o enriquecimento de estudos sobre essa temática, conforme se mostra na subseção seguinte.

2.1 POSSIBILIDADES NO ESTUDO DA APRENDIZAGEM GERENCIAL

Busca-se, nesta subseção, identificar e debater possibilidades de análise da aprendizagem gerencial a partir do uso de histórias de vida. O caráter distintivo desse método é a contextualização pessoal, histórica, social, institucional e/ou política de narrativas, que busca descortinar essas forças que moldam, distorcem e alteram experiências vividas (HATCH; WISNIEWSKI, 1995; BERTAUX, 1980). Entende-se, por isso, tratar-se de um método de investigação com potencial para análise dos processos de aprendizagem gerencial que oportuniza uma visão multidisciplinar desse fenômeno.

Alguns autores, na literatura sobre a abordagem biográfica, ressaltam a necessidade de transcender visões reducionistas para tratar questões da atualidade, propondo o 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. Destaca-se que os processos de aprendizagem gerencial relacionam-se ao indivíduo e às suas interações, uma vez que um gestor interage com múltiplos *stakeholders*. Essa peculiaridade remete à interseção das perspectivas psicológica e social de aprendizagem na abordagem do tema. Isso ocorre porque envolve

indivíduos com distintas personalidades, aparentemente únicas, mas que resultam da interação deles com o seu ambiente e as coletividades em que se inserem. Além disso, o meio sociocultural 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 indiquem como se formou a personalidade do narrador ao longo do tempo (QUEIROZ, 1988). Esse aspecto favorece a compreensão de processos de aprendizagem sob a perspectiva psicológica, que trata da compreensão do comportamento humano, de processos mentais e de caminhos nos quais a interação deles é impactada pela psicologia individual, pelo estado mental e pelo ambiente externo (DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

A perspectiva psicológica de aprendizagem, embora se constitua de diferentes abordagens, compreende a aprendizagem como um “processo pelo qual mudanças relativamente permanentes ocorrem em potencial comportamental como resultado da experiência” (MAIER; PRANGE; ROSENTIEL, 2001, p. 4). 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.

Contudo, a história de vida não se apoia unicamente numa visão do indivíduo com suas especificidades, mas também se desenvolve sob a perspectiva de sua sociedade, com sua organização e seus 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 a vida de um indivíduo seja 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). “A força das histórias de vida e das narrativas está na dialética entre as experiências únicas dos indivíduos e as limitações das amplas estruturas sociais, políticas e econômicas” (HATCH; WISNIEWSKI, 1995, p. 128).

Descortinam-se, nessa 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 a partir da participação de indivíduos em atividades sociais. Atividades como trabalhar e organizar seriam, portanto, práticas sociais situadas em contextos específicos de interação, estando intimamente relacionadas ao conceito de reflexividade, pois esta ocorre quando a atividade é interrompida e o indivíduo reflete sobre seu conhecimento, possibilitando sua institucionalização (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

Cunliffe (2004) observou que um dos modos de dotar uma experiência de sentido por meio da reflexão é pela *análise reflexiva*. Segundo a autora, trata-se de 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*, 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, que modificam a vida e as estruturas de sentido fundamentais da vida de uma pessoa, moldando-as (DENZIN, 1989), acredita-se que o significado dessas experiências marcantes possa ser fruto da análise reflexiva ou do questionamento reflexivo crítico e também possa ser obtido quando vivido e experienciado novamente nas histórias que as pessoas contam. 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 seu contexto grupal, cultural, ideológico e histórico, já que as experiências pessoais não são produções exclusivamente individuais, mas derivadas desse contexto (DENZIN, 1989).

Gherardi e Nicolini (2001), sob a perspectiva da aprendizagem situada, enfatizam igualmente a necessidade de compreensão de atividades e práticas sociais onde elas ocorrem. Conforme esses autores, para se realizar uma interpretação válida de uma atividade de aprendizagem, deve-se considerar o contexto como um produto histórico e social forjado conjuntamente às atividades que apoia. Aprendizagem e cognição são essencialmente situadas em um contexto material, histórico e socioeconômico (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989; ELKJAER, 2001).

Há, por parte de pesquisadores, crescente interesse sobre narrativas, por causa de sua forma linguística extremamente apropriada para revelar a existência humana como uma ação situada, engajada no mundo com propósitos. Essa forma linguística preserva a complexidade da ação humana com suas inter-relações e motivações, em contextos ambientais e interpessoais mutantes (POLKINGHORNE, 1995), 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 a visão de mundo de uma cultura, que combina uma sucessão de eventos em um episódio único (POLKINGHORNE, 1995). A 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. Esses são aspectos passíveis de identificação e análise por meio de histórias de vida, já que

[...] as histórias 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 a análise de influências de aspectos subjetivos, como o papel das emoções na aprendizagem organizacional, podem ser também favorecidas pela utilização da história de vida. Ditisheim (1993) relata que o indivíduo toca em questões profundas ao narrar sua vida, sentindo-se confrontado com respeito à 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 estresse possam interferir negativamente na capacidade de aprendizagem das pessoas (FINEMAN, 1997).

Um dos grandes desafios das histórias de vida é o de representar simultaneamente aspectos comuns e únicos, conectando histórias individuais ao contexto mais amplo da sociedade (HATCH; WISNIEWSKI, 1995). Além desse desafio, Fernandes (2010) destaca a necessidade de estabelecer uma relação de proximidade entre o pesquisador e o entrevistado. Segundo a autora, o uso do método de história de vida demanda do pesquisador, além de formação teórica e metodológica, sensibilidade, afetividade e respeito para com o informante, para que possa adentrar e compreender seu universo.

O desafio aumenta na medida em que se considera que esse método de pesquisa “precisa permitir a complexidade, ambiguidade, e contradições de experiências vividas” (BLOOM; MUNRO, 1995, p. 110), contextualizadas. 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 a diversidade de dimensões envolvidas simultaneamente nesse fenômeno.

Vislumbra-se, desse modo, a possibilidade de os 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.

O método de história de vida, entretanto, é pouco utilizado na área de Administração. A literatura nacional é escassa e inexistem orientações claras para a análise das transcrições dos materiais (DEMARTINI, 1988). A seção seguinte apresenta uma síntese teórica sobre aspectos relevantes para coleta e análise de histórias de vida e exemplifica a aplicação do método, descrevendo as estratégias utilizadas em estudo realizado com sete gestores que teve como questão norteadora: *Como ocorrem os processos de aprendizagem de gestores ante as transformações vivenciadas no contexto contemporâneo?* Destaca-se que o objetivo deste artigo é explorar o uso do método de história de vida e suas potencialidades para a compreensão de processos de aprendizagem gerencial. Assim, em função da limitação de escopo e de espaço, são explorados apenas aspectos relevantes para exemplificar a aplicação do método de pesquisa utilizado no estudo realizado com gestores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apesar dos diferentes modos de interpretar e representar as vozes dos narradores, um aspecto comum entre as pesquisas envolvendo narrativas é o fato de contemplarem reduzido número de participantes em relação aos estudos que empregam outros métodos de pesquisa qualitativos (CHASE, 2005). O número de casos para um estudo utilizando histórias de vida varia muito, a literatura apresenta desde estudos baseados em apenas uma história de vida até em cerca de 800 casos (NÓVOA, 1995). Uma única história de vida pode revelar comportamentos e técnicas, valores e ideologia, aspectos importantes de sua sociedade e de seu grupo (QUEIROZ, 1988).

3.1 COLETA DE DADOS

A forma mais difundida e antiga de coleta de dados orais, nas ciências sociais, é por meio de entrevistas, em suas várias formas, o que implica o colóquio entre narrador e pesquisador. Segundo Atkinson (2002), há muita subjetividade envolvida na realização de uma entrevista de história de vida, assim como em sua interpretação, pois esta deve se adequar a situações, circunstâncias e ambientes específicos. O mesmo autor sugere que, embora possa ser abordada cientificamente, a entrevista será mais bem conduzida como uma arte, pois, mesmo que haja certa estrutura de questões a ser utilizada, ela exige flexibilidade do pesquisador para que ele se adapte a diferentes situações. As questões para a obtenção de uma história de vida devem variar de acordo com o entrevistado, não sendo possível seguir um roteiro rígido de questões.

A coleta de dados envolve, tipicamente, uma série de, pelo menos, duas ou três entrevistas com uma hora, uma hora e meia de duração (ATKINSON, 2002). Para obter os relatos, o pesquisador deve explicitar os objetivos do estudo aos informantes, convidando-os a participar do estudo (SPINDOLA; SANTOS, 2003). A interferência do pesquisador deve ser mínima, permitindo que o entrevistado determine o que é relevante ou não contar (QUEIROZ, 1988), à exceção de estímulos para que o informante fale ou esclareça algum detalhe (SPINDOLA; SANTOS, 2003).

A questão de pesquisa deve ser aberta, permitindo ao pesquisado falar livremente sobre sua vida. A escuta deve ser atenta (SPINDOLA; SANTOS, 2003). Nada pode ser considerado supérfluo nessa narrativa, uma vez que ela explica e compõe uma existência. O pesquisador não deve tentar reavivar a memória do informante ou buscar restabelecer cronologias, pois as próprias “falhas de memória” e as variações no tempo podem subsidiar a formulação de inferências posteriores (QUEIROZ, 1988, p. 23).

Segundo Gomes e Santana (2010), a questão da credibilidade dos depoimentos orais, por serem baseados na memória individual, que pode ser falível e fantasiosa, é polêmica. A subjetividade é, no entanto, inerente a todas as fontes históricas, os fatos lembrados ou esquecidos são os próprios constituintes da história, portanto não há fonte oral falsa. Como a força da história oral está na subjetividade, “aquilo que o depoente acredita é, para ele, mais importante do que aquilo que realmente acontece” (GOMES; SANTANA, 2010, p. 9).

Considerando a revisão teórica realizada, na primeira entrevista solicitou-se aos participantes da pesquisa, os gestores, que discorressem livremente sobre suas trajetórias de vida, destacando experiências que trouxeram aprendizagens consideradas importantes. Nesse momento, a pesquisadora não realizou inter-

venções, a não ser quando houve algum questionamento dos entrevistados. Após a primeira entrevista e a cada nova entrevista, os relatos foram, imediata e fielmente, transcritos. A seguir, as histórias de vida foram analisadas, gerando novas perguntas para a(s) entrevista(s) seguinte(s) que auxiliassem a compreensão de aspectos propostos pelo estudo, além de questões preconcebidas em um roteiro de entrevistas, criadas em consonância com os objetivos da pesquisa.

Um cuidado importante na fase de coleta de dados, segundo Demartini (1988), é a revisão das entrevistas imediatamente após sua realização, fazendo-se, com a lembrança recente dos relatos, as anotações necessárias e verificando a necessidade de aprofundar aspectos significativos. Assim, a pesquisadora escreveu, num diário de campo, logo após cada encontro com os entrevistados, as observações consideradas importantes, tais como comentários dos gestores após o término da gravação, percepção de sentimentos, questões a serem aprofundadas, outros aspectos que poderiam ser explorados em nova(s) entrevista(s).

No processo de contar sua história, o entrevistado cria e recria sua vida, sendo importante que ele encontre seus significados, pensando reflexivamente. Caso isso não ocorra, o pesquisador deve auxiliar nesse processo, fazendo questões direcionadas para a obtenção de significados, especialmente emocionais (ATKINSON, 2002). Embora o pesquisador parta de uma problemática e do conhecimento sobre ela, novos elementos vão surgindo nas entrevistas. Esses novos elementos, assim como novos temas, vão sendo incorporados e discutidos em novas entrevistas (DEMARTINI, 1988).

A transcrição na íntegra das histórias de vida para, posteriormente, trabalhar com o material transcrito globalmente é sugerida por Demartini (1988). A maior dificuldade, nessa etapa, é tornar o discurso escrito o mais fiel possível ao discurso falado, já que uma pontuação errada, por exemplo, muda o sentido ou a ênfase do que foi dito. Além disso, o clima da entrevista, a voz, a entonação, os gestos expressivos são quase impossíveis de transpor para o papel (MAGESTE; LOPES, 2007). Apesar de suas limitações, o texto escrito permite melhor apreensão de todos os elementos e a visão conjunta e simultânea de todos os entrevistados em relação a determinado assunto. Conforme sugere Atkinson (2002), as transcrições das histórias de vida, sem as questões e comentários do pesquisador, foram enviadas para os entrevistados, a fim de que eles pudessem revisá-las e verificar se queriam fazer alguma modificação.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Uma das abordagens apresentadas por Denzin (1989) para a organização e a interpretação de histórias de vida, as quais rejeitam normas de avaliação objetivas, é a estratégia interpretativa, adotada no estudo realizado com gestores.

Há falta de orientações claras, entretanto, na literatura nacional e estrangeira a respeito do manuseio e da análise do material transcrito. Assim, nesta seção, apresentam-se as considerações concebidas por diversos pesquisadores sobre o tema, bem como as adaptações e adequações da estratégia de análise de dados aos objetivos e ao desenho do estudo realizado entre gestores.

Uma recomendação comum, entre diversos autores que trabalham com história de vida, é a realização de várias leituras cuidadosas do material coletado e transcrito, de modo a guiar a decisão sobre os caminhos a serem trilhados, tendo em vista sempre o objetivo primeiro da pesquisa (DEMARTINI, 1988). Concluídas as entrevistas e as transcrições dos relatos de cada entrevistado, novas leituras atentas foram realizadas de toda a história, buscando experiências e significados relevantes para cada um dos gestores participantes do estudo.

Segundo Demartini (1988, p.70), o enriquecimento teórico se origina

[...] do envolvimento e questionamento contínuo neste processo de pesquisa, ao colocar em questão, a cada instante, o referencial teórico do qual parte e a própria forma como faz ciência, e ao sobrepor, a todo instante, as várias etapas da pesquisa – o pesquisador está, desde a realização da primeira entrevista, analisando as informações que lhe chegam e está, até a última entrevista, inovando o seu referencial teórico e a sua técnica de pesquisa; ele lida, desde o início, com o geral e com o particular, na medida em que cada história de vida é um todo que se apresenta.

A análise das informações obtidas por meio das narrativas dos gestores pesquisados ocorreu da primeira à última entrevista, não havendo ruptura entre o levantamento de informações e suas interpretações, o que envolveu constante inovação do referencial teórico e da técnica de pesquisa (SPINK; LIMA, 2000; GIL FLORES, 1994; DEMARTINI, 1988).

Distintamente de um método tradicional orientado para a busca de temas, na história de vida, o pesquisador deve ouvir primeiro as vozes de cada narrativa, interpretar uma história de cada vez, encontrar a relevância pessoal de cada uma delas, estabelecer conexões, sem julgar os entrevistados (CHASE, 2005; ATKINSON, 2002). Chase (2005) utiliza a expressão “estratégia narrativa” para indicar o modo específico como cada indivíduo faz a justaposição de histórias, interligando disjunções entre discursos individuais e coletivos, ressaltando a complexidade presente em cada uma dessas vozes e a variedade de vozes presente entre indivíduos, já que cada estratégia narrativa individual é singular.

Considerando que nenhuma perspectiva isolada tem a capacidade de revelar toda a complexidade das histórias de vida, Pamphilon (1999) propõe um mode-

lo dinâmico para analisá-las sob diferentes perspectivas. O *zoom model*, modelo desenvolvido pelo autor, objetiva guiar o olhar para níveis de análise que, embora distintos, estão entrelaçados: macro (dimensão sócio-histórica); meso (nível pessoal de valores, interpretações e posicionamento); micro (examina emoções); interacional (envolve a dinâmica pesquisador-pesquisado).

Segundo Denzin (1989), a estratégia de pesquisa interpretativa envolve a obtenção de materiais biográficos, por meio de entrevistas que buscam uma série de experiências de vida na forma de histórias ou narrativas. Leituras e interpretações cuidadosas são realizadas pelos pesquisadores. Segmentos narrativos e categorias são isolados a partir do material transcrito, buscando-se padrões de experiências e de significados. A biografia é reconstruída e os fatores estruturais que moldaram essas vidas são identificados. Escreve-se uma abstração analítica do caso focada: 1. nos processos estruturais na vida do sujeito; 2. nas diferentes teorias que se relacionam a essas experiências de vida; 3. no caráter único e geral da vida. Concluída a análise de um caso, um outro é selecionado, seguindo os mesmos passos interpretativos. Encerrada a segunda análise interpretativa, comparações entre os casos são realizadas e generalizações teóricas são, então, desenvolvidas (DENZIN, 1989, p. 56).

Com relação às virtudes dessa estratégia, Denzin (1989, p. 58) destaca: 1. a concepção dos dados das entrevistas como produções contextuais e interacionais; 2. a triangulação da pesquisa, permitindo múltiplas perspectivas sobre a mesma experiência de vida; 3. o fato de cada caso ser tratado como uma totalidade e a tentativa de extrair múltiplos significados das histórias, o que envolve um ir e vir de cada elemento da vida para uma perspectiva de vida mais ampla. Quanto às desvantagens, o mesmo autor refere: 1. reduz experiências humanas a dados; 2. os pesquisadores assumem que seus textos capturam a vida narrada, embora haja preocupação sobre como a narrativa de um texto é produzida; 3. eventos e experiências de vida ficam sequenciados, sugerindo causalidade; 4. o estilo de escrita objetiva a vida do sujeito e, nesse processo, diminui seus significados subjetivos.

Gil Flores (1994) denomina procedimentos interpretativos as estratégias de análise que atuam sobre dados qualitativos; partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutante e resultante de construção social; buscam compreender e interpretar a realidade como entendida pelos próprios participantes. O autor destaca, nesse campo, procedimentos qualitativos que tentam ser rigorosos, explícitos e replicáveis, baseados, primariamente, na intuição e nas experiências pessoais do pesquisador. Para Spink e Lima (2000, p. 102, grifo nosso), “o rigor passa a ser concebido como a *possibilidade de explicitar os passos da análise e da interpretação de modo a propiciar o diálogo*”. Assim, tratou-se cada história de vida como uma totalidade, buscando explorar seus múltiplos

significados (DENZIN, 1989), compreendendo-a e interpretando-a conforme os entendimentos das realidades percebidas por cada gestor (GIL FLORES, 1994). Para garantir o rigor da pesquisa, os procedimentos de análise e de interpretação foram detalhados, com o objetivo de propiciar o diálogo proposto por Spink e Lima (2000).

Os procedimentos interpretativos, segundo Gil Flores (1994, p. 66), possuem algumas características comuns: 1. a operação sobre textos; 2. certa indiferenciação das tarefas analíticas, embora normalmente estas se apresentem em forma de etapas ou passos; 3. aplicação, desde as primeiras fases de coleta de dados, desenvolvendo-se em conexão com esta e, de forma contínua, durante o processo de pesquisa; 4. processos abertos, flexíveis e não rigidamente estandardizados; 5. caráter indutivo, originado da coleta de dados para tentar chegar a formulações teóricas que expliquem as relações encontradas entre os dados; 6. revisão constante dos resultados, durante o processo de investigação, possibilitando modificações e substituições.

Dada a falta de orientação na literatura sobre o manuseio e a análise do material transcrito, Demartini (1988) estabeleceu uma metodologia de trabalho própria: 1. utilização de trechos dos depoimentos coletados, tendo em vista os problemas de pesquisa; 2. preservação do contexto global da pesquisa, servindo como referência para o entendimento das falas; 3. construção de um temário, desde as primeiras leituras, para o fichamento de temas e subtemas, revisado continuamente e reformulado, quando necessário; 4. trabalho com partes das entrevistas correspondentes aos subtemas, independentemente do contexto todo; 5. conservação das referências dos informantes para serem entendidas; 6. tratamento simultâneo de informações individuais e do sistema no qual os indivíduos estão inseridos.

Partindo das proposições dos autores referenciados, no estudo realizado com gestores, após a realização de leituras atentas de cada história de vida, buscando experiências e significados relevantes para cada entrevistado, foram destacados trechos das narrativas, associados aos objetivos da pesquisa, constituindo-se categorias amplas. Uma síntese da história de vida foi então escrita, bem como as análises interpretativas, incluindo os trechos das narrativas mais representativas das questões analisadas na íntegra. Em caráter ilustrativo, apresenta-se, a seguir, a síntese do relato da história de vida de um executivo, bem como as análises realizadas a partir da aplicação dessa abordagem metodológica.

3.2.1 A trajetória de vida de João

João tem 37 anos. Ele é neto de colonos italianos, que sempre trabalharam muito para obter proventos para a família. João teve uma orientação rígida quan-

to à disciplina de horários, de cumprir aquilo que fora comprometido com as pessoas. Os pais o incentivaram a “ir à luta”, preocuparam-se em colocá-lo em bons colégios e cobraram deveres e notas. Eles desejavam que o ensino o equipasse em conhecimentos e condições para a disputa no mercado de trabalho. Aprendeu também com a família a valorizar a educação e a religiosidade.

Desde a adolescência, desejava ter autonomia, o próprio dinheiro para comprar suas coisas. Ingressou na Faculdade de Comunicação e conseguiu local para estágio, onde ficou por dois ou três anos sem receber remuneração, buscando sua inserção no mercado. Por indicação de um ex-colega de seu pai, foi trabalhar na empresa A como assistente administrativo, na área de *marketing*. Estava concluindo a faculdade. Realizava atividades bem simples e aprendia suas atribuições informalmente. Lá permaneceu por três anos e teve a oportunidade de entender, na prática, a complexidade de uma estrutura empresarial, o que não adquirira em sua graduação.

Em função da baixa remuneração e após ter adquirido alguma noção de *marketing* em um curso de especialização, partiu em busca de “voos mais altos” lançando seu currículo no mercado de trabalho. Ter sido chamado para ocupar uma função em vendas na empresa B, inicialmente, provocou-lhe resistências. Contudo, ficou interessado por tratar-se de uma multinacional que oferecia capacitação profissional e buscava alguém com perfil com potencial para níveis gerenciais. Ali teria a oportunidade de conhecer negócios e processos críticos de clientes.

Nessa empresa, pôde se experimentar em novos desafios e perceber que “é na dificuldade, nos desafios mais duros, que saem os aprendizados mais importantes”. Ele nunca tinha saído de Porto Alegre e teve a oportunidade de viajar pelo Brasil e pelo exterior. Essa vivência representou nova perspectiva de desenvolvimento e o marcou no sentido de aceitar desafios, de não ter medo do novo. João trabalhou nessa empresa por cinco anos. Em razão da abertura do mercado brasileiro, da maior concorrência e da entrada de novas tecnologias, a empresa B passou por grandes dificuldades e deixou de ser interessante para João.

Nesse período, “explodia” o setor de telecomunicações e um ex-colega o convidou para trabalhar na área de vendas corporativas da “telecom X”. João desligou-se da empresa B, amalhou algum dinheiro e, nesse mesmo período, casou-se. Entrou firmemente no novo desafio que prometia maiores perspectivas. Trabalhou como gerente de contas da “telecom X” por um ano e meio, mas dela se desligou por estranhar o modelo estrangeiro, não adequado para o mercado local, e por ter a sua expectativa de remuneração frustrada.

Uma consultoria de RH o conduziu à “telecom Y”. A remuneração não era maior, mas ali poderia se desenvolver no que estava investindo: tecnologia, telecomunicações. Viajou muito pelo Brasil e passou a identificar melhor as diferen-

ças no mercado nacional. Começou a trabalhar com soluções mais complexas, teve que entender de produtos sofisticados e interagir com áreas de engenharia e consultoria técnica. Permaneceu nessa empresa por três anos. No entanto, o estudo sobre tecnologia e questões técnicas o cansou. Ele começou a se dar conta de seus pontos fortes e fracos, percebendo-se mais voltado para uma gestão comercial, de *marketing*. Obtinha mais êxito atuando com soluções menos complexas tecnicamente e mais voltadas para o cliente.

Por indicação de um ex-diretor, assumiu a gerência regional de um prestador de serviço da “telecom Y”. Foi sua primeira grande experiência de liderança: construir do zero uma estrutura operacional. Gerenciou uma pequena estrutura administrativa, financeira, comercial e técnica, reportando-se, pela primeira vez, a um diretor. Avançou na hierarquia nessa empresa menor e a amplitude maior de gestão lhe agradou. Após seis ou sete meses – decisão da qual ele ainda se questiona – a convite de um ex-gerente da “telecom Y”, foi trabalhar como gerente de contas na “telecom Z”, porque receberia remuneração três vezes maior. Posteriormente, percebeu que “em ambientes menores, tinha mais abertura” e que levar para novas empresas *expertises* de modelos mais desenvolvidos é muito valorizado.

A experiência na “telecom Z” tornou-se muito interessante e constituiu também o período mais bem remunerado em sua carreira, o que lhe oportunizou a realização de um mestrado profissional. Fechou negócios com muitos dos clientes que atendia na empresa B e percebeu a importância dos relacionamentos e da confiança em uma área comercial. Após três anos de trabalho, foi desligado em função de uma reestruturação da operação, fato que o frustrou bastante.

Aceitou, então, o convite de um colega do mestrado para assumir a gerência comercial e de *marketing* da empresa de serviços C. Trabalhando de forma diferenciada, em um ramo mercadologicamente inexplorado, eles ganharam um *Top de Marketing* na categoria revelação. Foi uma oportunidade muito interessante de lidar com equipes. Foi também uma das atividades em que mais ganhou dinheiro. Por divergências entre os familiares responsáveis pela empresa, sua autonomia começou a ficar limitada. O presidente “podava uma série de iniciativas e centralizava cada vez mais a gestão”, tornando a situação insustentável. Assim, após um ano, desligou-se da empresa.

Havia lecionado anteriormente em cursos técnicos de uma faculdade, na área de *marketing*. Passou, então, a lecionar em uma escola de negócios, mais bem aparelhada sob todos os aspectos. Assumiu uma disciplina de operações de venda, que conhece bem, e outra de ambiente de negócios, assunto no qual buscou se aprofundar mais. Esse estudo proporcionou-lhe um momento de avaliação em que pôde estabelecer relações do conteúdo da disciplina com sua frustrante experiência profissional anterior.

Casualmente, encontrou um ex-colega de mestrado, presidente da financeira S, e soube da necessidade de um gestor para atuar na área comercial, de *marketing* e de planejamento nessa empresa, na qual trabalhava na ocasião da entrevista. Demonstrou sentir-se gratificado por trabalhar em uma financeira que concede crédito a pessoas de baixa renda, num momento de ampliação das possibilidades de financiamento àqueles que anteriormente não tinham acesso a ele (ou tinham em condições muito desvantajosas). João considerava estar realizando pequenos sonhos, o que o motivava. Ele era pai recente e acreditava estar se deparando com questões mais humanitárias, olhando “um pouco menos *pro umbigo*”, vendo-se em “uma função social, considerando mais o todo, dando atenção àquilo que realmente importa”.

3.2.2 Análise de processos de aprendizagem identificados na trajetória de vida de João

Apresentam-se, nesta subseção, a análise da história de vida de João e os processos de aprendizagem que a permeiam, analisados sob diferentes perspectivas, como propõe o modelo dinâmico de análise de histórias de vida desenvolvido por Pamphilon (1999).

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 essa valorização presente ao longo de sua trajetória, em um movimento de busca constante por mais educação formal, que o faz sentir-se capacitado a conquistar melhores empregos e representa a possibilidade de obter melhor remuneração e, em especial, mais segurança, preocupação que apareceu de modo recorrente em sua entrevista.

Exemplificando esse aspecto, após a conclusão da graduação e de ter o primeiro trabalho remunerado, João investiu novamente em sua educação, fazendo um curso de especialização em *marketing*. Considerando que “tinha uma visão um pouquinho mais ampla”, buscou melhores oportunidades profissionais. Obtendo um emprego bem remunerado, ele continuou seus estudos, realizando um mestrado profissional (MBA). Segundo João, “especialmente agora, depois do mestrado, tenho perspectivas de ganhos bons”.

Outro valor adquirido junto à família e que foi significativo para João, ao longo de sua carreira, é o de “cumprir aquilo que foi comprometido com outras pessoas”, aspecto que favoreceu 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 [...] a gente conhece eles, já nasceu aquele respeito, se estabelece essa confiança.

No plano de análise micro (PAMPHILON, 1999), examinando suas emoções, observa-se que a valorização da confiança gerou também frustrações e sentimentos negativos:

[...] a gente deposita muita confiança, às vezes, em algumas pessoas, alguns profissionais que não são como nós. [...] 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 dessa e de outras “quedas de cavalo” geradas pela perda de confiança em algumas pessoas, João aprendeu a “calibrar” melhor suas expectativas, considerando essa uma capacidade profissional importante para atuar em sua área. Ele ressalta que os momentos difíceis impulsionam aprendizagens importantes, 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 [...].

O relato de João destaca a importância da *análise reflexiva* (CUNLIFFE, 2004), reflexão sobre experiências passadas para transformá-las em compreensões mais profundas, evidenciando um processo de aprendizagem que possibilita mudanças de estratégia de ação.

Embora as emoções possam interferir na capacidade de aprendizagem de indivíduos (FINEMAN, 1997), há uma tentativa de desconsiderá-las no ambiente empresarial, como ilustra a fala de João, referindo-se ao fato de ter sido desligado da empresa em que trabalhava:

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 estabanaada, foi muito na marra, assim.

No plano de análise da dimensão sócio-histórica, que explora significados coletivos que se relacionam à experiência individual (PAMPHILON, 1999), observa-se a influência do contexto econômico no direcionamento da carreira de João e, por conseguinte, em suas aprendizagens. Embora ele tenha sonhado em trabalhar na criação de uma grande agência de propaganda, percebeu que o mercado de comunicação estava muito saturado e guiou sua atuação para a gestão, campo que considerava com melhores oportunidades e remuneração.

A abertura do mercado brasileiro, em meados de 1999, gerou, por um lado, dificuldades para várias empresas. Por outro, gerou um *boom* no setor de telecomunicações, demandando vários profissionais para atuar em operadoras de “telecom”. João assumiu uma posição em uma delas e, como o setor era atraente em termos de perspectivas de ascensão na carreira e de ganhos financeiros, ele buscou desenvolver-se nessa área, aprendendo suas peculiaridades. Após atuar em três empresas nesse setor, deu-se conta de que a demanda por aprendizagens técnicas tornara o trabalho cansativo, levando-o a refletir sobre suas capacidades profissionais e sobre o rumo da sua carreira, processo que propiciou maior auto-conhecimento:

[...] 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 [...] sou um cara muito voltado mais pro lado humano do que pro outro, pra exatas. [...] comecei a perceber que eu estava muito mais voltado pra uma gestão comercial, de *marketing*, essas eram as minhas capacidades mais desenvolvidas.

Visualiza-se, desse modo, o contexto como um produto histórico e social produzido conjuntamente com as atividades que apoia (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998), influenciando as atividades de aprendizagem. A abertura de mercado gerou o crescimento do setor de telecomunicações no Brasil. A estabilidade crescente da economia brasileira favoreceu a concessão de crédito para pessoas com baixa renda, impulsionando o crescimento de empresas ligadas a

esse setor. Assim, além de *expertise* em distintas áreas da gestão, os profissionais devem capacitar-se para aprender as peculiaridades de cada segmento. João, por exemplo, teve que aprender muito a respeito de tecnologia, quando atuou no setor de telecomunicações. Hoje, trabalhando em uma empresa do setor financeiro, precisa aprender sobre finanças.

Percebe-se o isomorfismo nas práticas organizacionais e nos programas de educação gerencial desenvolvidos pelas organizações. Alguns modismos gerenciais foram marcantes, tais como a reengenharia, que implicou movimentos de terceirização em massa, como recordou João. Ele mencionou também a incorporação dos princípios da qualidade total em uma das organizações em que trabalhou em outro momento, como uma ferramenta importante para seu processo de legitimação institucional. Mais recentemente, no curso de mestrado, João aprendeu a noção de competências, bastante difundida nos meios acadêmico e gerencial. Como observam Burgoyne e Jackson (1997), a educação corporativa reflete padrões e crenças institucionais do meio empresarial, adotando modelos utilizados em empresas de sucesso, sem considerar o ambiente local ou a adequação dessas práticas à realidade de cada organização.

Em uma de suas primeiras experiências profissionais, a valorização do enfrentamento de desafios, muito presente em sua cultura organizacional, foi também marcante para João:

[...] 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 tá fazendo aqui? [...] ninguém disse que era pra ser assim, mas isso tava dentro do DNA, assim, da empresa.

Elementos da cultura de um dado grupo ou organização permeiam suas práticas sociais. 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. Essas autonarrativas são influenciadas e/ou constrangidas pelo impacto de práticas discursivas dominantes (CURRIE; BROWN, 2003).

João relatou também muitos aprendizados que ocorreram informalmente, no dia a dia, com colegas e chefes. Ele procurou seguir exemplos de atitudes e técnicas aplicadas por gestores e professores admirados que ainda o influenciavam. 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. [...] é profundo, coisa de americano, o modelo serve pra tudo.

Esse modelo ainda era aplicado por ele em experiências profissionais e pessoais, da elaboração de materiais para ensino à 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 do meio empresarial atinge a vida privada; por outro, os valores adquiridos na família e na socialização primária adentram a vida organizacional.

Foi possível analisar ainda diferentes facetas das aprendizagens proporcionadas pela educação formal, com a realização de um curso de mestrado profissional. Segundo João,

[...] essa leitura sobre os episódios, as situações que estão acontecendo ou que aconteceram, o mestrado nos ajuda muito. [...] 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 atribuiu ao desenvolvimento de capacidades subjetivas, tais como a percepção de mudanças sutis, grande importância para atuar no contexto atual. O curso propiciou também novos relacionamentos que resultaram em duas recolocações profissionais. Afora isso, os conhecimentos aprendidos e discutidos com os colegas, em sala de aula, foram aplicados em um projeto de uma empresa, sendo premiado em uma das categorias do *Top de Marketing*.

João considerava que suas perspectivas de futuro eram mais incertas do que foram a de seus pais. A percepção de menor estabilidade nas empresas, a concorrência mais acirrada, a necessidade de maior eficiência com menor custo faziam com que se sentisse “saindo totalmente da zona de conforto” e “conduzido a buscar uma capacitação maior, tendo que trabalhar mais”. Ele procurava se ade-

quar às exigências de mercado presentes e, ao mesmo tempo, antever demandas futuras, buscando projetar um futuro mais seguro.

Isso gerava sentimentos ambíguos. Por um lado, ressentia-se da sobrecarga, 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, realizava serviços esporádicos de consultoria, lecionava em uma universidade à noite e estudava em casa para aprender peculiaridades de uma instituição financeira, seu novo segmento de atuação. Por outro lado, buscava alinhar-se ao discurso dominante de um mercado 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), como ilustra sua fala:

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 [...].

Apesar do desconforto e da insegurança, João acreditava ser essa a trilha que poderia conduzi-lo à consecução de suas aspirações pessoais e profissionais. Apesar da sobrecarga, ele se consolava acreditando que aprendera a lidar com os desafios de modo mais sereno e imaginava que, em alguns anos, viria a encarar as preocupações de forma mais tranquila. Segundo João, é preciso se aparelhar com a capacidade de detecção de riscos e estar atento a prováveis mudanças de rumo de expectativas para evitar “quedas de cavalo”. Esse sentimento parece crescente 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”.

João procurava constantemente avaliar indicadores de riscos em situações profissionais e pessoais para buscar novas soluções, antecipando-se a possíveis problemas. Acreditava poder ampliar o autoconhecimento, avaliando novas necessidades de desenvolvimento e potencialidades, o que possibilitaria encontrar caminhos alternativos. Para tanto, fazia o “fechamento da contabilidade do dia [...] de episódios, de fatos relevantes” que poderiam indicar o que valeu ou não a pena. Dessa forma, avaliava se agiria do mesmo modo no futuro ou se adequaria sua atuação. Esse processo de aprendizagem por meio da reflexão tornou-se para ele constante e vital, a fim de poder atuar ante a instabilidade do contexto contemporâneo. Ele ainda buscava aprender dialogando com pessoas que considerava sábias.

João demonstrava sentimentos ambíguos quanto a assumir oportunidades profissionais em mercados mais desenvolvidos, como em São Paulo ou no exterior, como fez seu ex-colega de mestrado e atual presidente da empresa, modelo que possivelmente o influenciava. Ele se questionava se era o apego à família ou o receio dessa experiência que o impedia de buscar novos horizontes, contradizendo-se ao expressar seus sonhos:

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 supercasa... 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? [Quero] ter uma vida, entre aspas, assim, ecológica, né?

Tais contradições podem expressar um dilema: como obter mais tranquilidade e tempo livre em um mercado instável, cada vez mais exigente em termos de capacitação, e ainda se sentir seguro e adquirir bens materiais que considera importantes para si e para a sua família?

3.2.3 Sistematização das análises

A análise dos diversos trechos selecionados, conforme exemplificado na seção anterior, à luz da literatura sobre o tema, possibilitou a identificação de subcategorias, envolvendo padrões de experiências e significados semelhantes, testadas e reformuladas continuamente, organizadas em torno das categorias que correspondiam aos objetivos específicos do estudo. Esse procedimento foi adotado na análise dos relatos de história de vida, propiciando a identificação de categorias relevantes para a compreensão da questão de pesquisa proposta pelo estudo realizado.

A partir do quarto entrevistado, os relatos das histórias de vida foram igualmente sintetizados, lidos e relidos atentamente, analisados e subcategorizados, conforme os anteriores. O processo de análise dos conteúdos das narrativas foi, no entanto, sistematizado em mapas, inspirados no modelo proposto por Spink e Lima (2000). Esses autores sugerem a construção de mapas para sistematizar o processo de análise de práticas discursivas, iniciando-os pela definição de categorias gerais, temáticas, que refletem os objetivos de pesquisa, buscando organizar os conteúdos em categorias, mas preservando os conteúdos das falas.

Os mapas, segundo Spink e Lima (2000), não são técnicas fechadas, há um processo interativo entre a análise dos conteúdos e a elaboração das categorias, o próprio processo de análise pode conduzir à redefinição das categorias.

A construção dos mapas originou-se das categorizações constituídas pelos objetivos da pesquisa e das subcategorizações identificadas nas análises realizadas anteriormente. Surgiram, nesse processo, novas subcategorizações e houve modificações de anteriores. Os pesquisadores buscaram sintetizar, nos mapas, as informações mais importantes para o processo de análise, bem como registrar a numeração das páginas dos trechos expressivos narrados pelos gestores, destacados no texto que compreendia a história de vida completa de cada um, a fim de facilitar a localização e a transposição posterior de relatos que pudessem exemplificar as análises conjuntas do tema pesquisado.

Concluídas as análises individuais dos três primeiros gestores entrevistados e as análises e os mapas dos demais, o conjunto de informações foi analisado, envolvendo a identificação de semelhanças e diferenças; a redefinição de categorias; a interpretação com base nos referenciais teóricos existentes e em novos referenciais que auxiliassem a compreensão dos objetivos de pesquisa. O retorno aos relatos completos das histórias de vida foi recorrente, procurando não perder de vista a contextualização das narrativas de cada entrevistado. Ao mesmo tempo, a pesquisadora buscou desenvolver formulações teóricas compreensivas das relações encontradas entre os dados, uma tarefa complexa que envolve lidar simultaneamente com o geral e o particular (DEMARTINI, 1988). Tal como refere Gil Flores (1994), os resultados obtidos durante o processo analítico foram constantemente revisados, gerando novas compreensões e modificações, ao longo desse mesmo processo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho 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 sobre esse fenômeno. Busca-se iniciar com este estudo um debate a respeito das possibilidades da aplicação da abordagem da história de vida, bem como levantar questionamentos, dificuldades e limitações para a realização dessa proposta. Destaca-se que sua utilização pode ser favorecida pela conjugação com outros métodos de pesquisa qualitativa, tais como a observação e a análise documental, permitindo a ampliação das perspectivas de análise.

Entre as limitações associadas à aplicação do método, está 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 em obter a concordância de gestores para participar da pesquisa, em razão da escassez de tempo e do acúmulo de atividades que, em geral, esses profissionais assumem nas organizações.

Outras críticas dirigidas ao uso do método são apontadas por Lewis (2008). Uma delas é que, em vez de dar voz aos sujeitos, os pesquisadores detêm o controle autoral e decidem como o material é estruturado, o que nele entra e o que dele sai, havendo o risco de edição de relatos para atender aos interesses do pesquisador. A segunda dificuldade é a de generalizar a partir de dados de histórias de vida, sendo necessários transparência e alto grau de reflexão e crítica na análise dos dados. A possibilidade de “contaminação” de dados nos relatos subjetivos coproduzidos por informante e pesquisador é o terceiro problema (LEWIS, 2008, p. 563).

Apesar de suas limitações, este estudo indica que a consecução dos desafios propostos pelo método de história de vida pode auxiliar na compreensão de diferentes processos de aprendizagem, entrelaçados ao longo da vida de gestores. A partir da análise da trajetória de vida de um gestor e de seus processos de aprendizagem, aqui apresentados em caráter ilustrativo, percebe-se que a adoção do método de história de vida auxilia a captar as diversas dimensões e influências envolvidas simultaneamente em suas aprendizagens.

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

Acredita-se que a sistematização de conhecimentos sobre esse método de pesquisa, cujo emprego é escasso nos estudos desenvolvidos na área da Administração, e a exploração de algumas de suas possibilidades de aplicação nesse campo teórico possam contribuir para a realização de futuros estudos, envolvendo outras temáticas, além da aprendizagem gerencial.

THE USE OF LIFE HISTORY TO UNDERSTAND MANAGEMENT LEARNING PROCESSES

ABSTRACT

This theoretical essay has as its main aim presenting and discussing the possibilities of using the life history method in studies of management learning processes. The distinctive character of this methodological approach is its personal, historical, social, institutional, and/or political narrative contextualization. Aiming to uncover the forces that shape, distort, and change lived experiences (HATCH; WISNIEWSKI, 1995; BERTAUX, 1980), the paper examines the potential for using this research strategy to explore the understanding of the complex and dynamic process of management learning. It is presented, in an illustrative character, the synthesis of the life history of a manager and the analysis of learning processes identified in his accounts. The procedures for the systematization of analyses of the learning processes of a group managers investigated, using this research approach, are described. The study suggests that the use of the life history method, in the investigation of management learning processes, besides allowing the deepening on the theme, can contribute to regain human valorization, revealing understandings of collective phenomena from accounts of personal background and experiences. The systematization of knowledge about this research method, scarce in the literature of Administration, and the exploration of application possibilities in this theoretical field can contribute to the development of future studies on other issues. One of the limitations associated to the use of the method is the time required to produce a series of interviews with each professional (ATKINSON, 2002). It also hinders the acceptance to participate in the research, especially in the case of managers, who usually have little time available, due to their accumulation of responsibilities in the organizations.

KEYWORDS

Research approach; Methodological procedures; Life history; Management learning; Learning processes.

EL USO DE LA HISTORIA DE VIDA PARA ENTENDER PROCESOS DE APRENDIZAJE DE GERENCIA

RESUMEN

Este ensayo teórico tiene como principal objetivo presentar y discutir las posibilidades de utilizar el método de historia de vida en estudios de los procesos de aprendizaje de gerencia. El carácter distintivo de este enfoque metodológico es la contextualización personal, histórica, social, institucional y/o política de narrativas. Se busca dar a conocer estas fuerzas que dan forma, distorsionan y cambian experiencias (HATCH; WISNIEWSKI, 1995; BERTAUX, 1980), se examina la posibilidad de utilizar esta estrategia de investigación para explorar la comprensión del proceso complejo y dinámico de aprendizaje de gerencia. Se presenta, en una ilustración, la síntesis de la historia de vida de un gerente, el análisis de los procesos de aprendizaje identificados en sus informes y los procedimientos adoptados para el análisis sistemático de los procesos de aprendizaje de un grupo de gerentes investigados, utilizando este enfoque de investigación. El trabajo sugiere que el uso del método de historia de vida en el estudio de procesos de aprendizaje de gerencia, además de facilitar la profundización del tema, puede contribuir a un rescate de la valoración humana, revelando la comprensión de los fenómenos colectivos a partir de los informes personales de vivencias y experiencias. La sistematización de los conocimientos acerca de este método de investigación, escasos en la literatura en el ámbito de la Administración, y la exploración de posibilidades de aplicación de esta teoría en este campo teórico puede contribuir a la realización de futuros estudios que consideren otros temas. Una de las limitaciones asociadas con el uso del método es el tiempo que requiere hacer una serie de entrevistas con cada profesional (ATKINSON, 2002), que también dificulta la aceptación de los profesionales de participar en la investigación, especialmente para los gerentes, que normalmente tienen poco tiempo disponible, debido a su acumulación de responsabilidades en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Enfoque de investigación; Procedimientos metodológicos; Historia de vida; Aprendizaje de gerencia; Procesos de aprendizaje.

REFERÊNCIAS

- ALVES, R. *Filosofia da ciência: introdução ao jogo e a suas regras*. São Paulo: Loyola, 2005.
- ATKINSON, R. The life story interview. In: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. (Ed.). *The handbook of interview research: context and method*. London: Sage, 2002. p. 121-141.
- BAUMAN, Z. *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BERTAUX, D. *La perspective biographique: validez metodológica y potencialidades*. Paris: Presses Universitaires de France, 1980. (Cahiers Interantionaux de Sociologie, v. LXIX).
- BLOOM, L. R.; MUNRO, P. Conflicts of selves: nonunitary subjectivity in women administrator's life history narratives. In: HATCH, J.; WISNIEWSKI, R. (Ed.). *Life history and narrative*. London: Routledge Falmer, 1995. p. 99-112.
- BROWN, J.; COLLINS, A.; DUGUID, P. Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, Washington, v. 18, n. 1, p. 32-42, Jan./Feb. 1989.
- BURGOYNE, J.; JACKSON, B. The Arena Thesis: management development as a pluralistic meeting point. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Ed.). *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage, 1997. p. 54-70.
- CAPPELLE, M.; BORGES, C.; MIRANDA, A. Um exemplo do uso da história oral como método complementar de pesquisa em administração. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2010, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: EnEO, 2010. p. 1-16.
- CHASE, S. E. Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *The Sage handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 651-679.
- CLOSS, L.; ANTONELLO, C. O uso do método de história de vida para compreensão dos processos de aprendizagem gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008. p. 1-16.
- CUNLIFFE, A. On becoming a critically reflexive practitioner. *Journal of Management Education*, Thousand Oaks, v. 28, n. 4, p. 407-426, Aug. 2004.
- CURRIE, G.; BROWN, A. A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*, London, v. 56, n. 5, p. 563-586, May 2003.
- DEFILLIPPI, R.; ORNSTEIN, S. Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell, 2003. p. 19-37.
- DEMARTINI, Z. B. F. Histórias de vida na abordagem de problemas educacionais. In: SIMSON, O. M. V. (Org.). *Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil*. São Paulo: Vértice, 1988. p. 44-105.
- DENZIN, N. K. *Interpretive biography*. Newbury Park: Sage, 1989.
- DITISHEIM, M. Le travail de l'histoire de vie, formation ou thérapie? *Revue de Sciences de l'Éducation*, Montreal, v. 17, n. 2, p. 295-304, 1993.
- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Org.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-116.
- FERNANDES, M. E. História de vida: dos desafios de sua utilização. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 15-31, jul. 2010.

- FINEMAN, S. Emotion and management learning. *Management Learning*, London, v. 28, n. 1, p. 13-25, Mar. 1997.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKS, M. et al. *Organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 35-60.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, London, v. 29, n. 3, p. 273-297, Sept. 1998.
- GIL FLORES, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994. p. 65-107.
- GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 1-18, mar. 2010.
- HATCH, J. A.; WISNIEWSKI, R. Life history and narrative: questions, issues and exemplary works. In: HATCH, J.; WISNIEWSKI, R. (Ed.). *Life history and narrative*. London: Routledge Falmer, 1995. p. 113-135.
- JAIME, P.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. História de vida: origens, debates contemporâneos e possibilidades no campo da administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1., 2007, Recife. *Anais...* Recife: EnEPQ, 2007. p. 1-16.
- 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*, São Paulo, v. 25, n. 2, jul./dez. 1999.
- LEWIS, D. Using life histories in social policy research: the case of third sector/public sector boundary crossing. *Journal of Social Policy*, Cambridge, v. 37, n. 4, p. 559-578, Sept. 2008.
- MAIER, G.; PRANGE, C.; ROSENTIEL, L. Von. Psychological perspectives on organizational learning. In: DIERKS, M. et al. *Organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 14-34.
- MAGESTE, G.; LOPES, F. O uso da história de vida nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1., 2007, Recife. *Anais...* Recife: EnEPQ, 2007. p. 1-16.
- MATOS, E. História de vida e consumo – uma proposição metodológica para a pesquisa do comportamento do consumidor. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010. p. 1-16.
- NÓVOA, A. Os professores e as histórias da sua vida. In: NÓVOA, A. (Org.). *Vidas de professores*. 2. ed. Porto: Porto Editora, 1995. p. 11-30.
- PAMPHILON, B. The zoom model: a dynamic framework for the analysis of life histories. *Qualitative Inquiry*, London, v. 5, n. 3, p. 393-410, Sept. 1999.
- PERAZZO, P. F.; BASSI, C. S. Possibilidades do método de história oral nos estudos em administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1., 2007, Recife. *Anais...* Recife: EnEPQ, 2007. p. 1-16.
- PINEAU, G.; LE GRAND, J. *Les histoires 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: Routledge Falmer, 1995. p. 5-24.
- 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. p. 14-43.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo, v. 2, n. 37, p. 119-26, jun. 2003.

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. p. 93-122.

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