



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

# **COMPREENSÃO DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL A PARTIR DO USO DO MÉTODO DE HISTÓRIA DE VIDA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO PARA CONHECER COMO ALCANÇAR A SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS**

**GLEBERSON DE SANTANA DOS SANTOS**  
UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA  
glebersantana@hotmail.com

**SIMONE SEHNEM**  
UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA  
simone.sehnem@unoesc.edu.br



**COMPREENSÃO DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL A PARTIR DO USO DO MÉTODO DE HISTÓRIA DE VIDA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO PARA CONHECER COMO ALCANÇAR A SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS**

**Resumo**

Este artigo buscou apresentar o uso do método história de vida em processos de aprendizagem organizacional com intuito de relatar a trajetória de sucesso de uma gestora de uma das maiores concessionárias de carro do oeste catarinense, bem como analisar os processos de aprendizagem identificados a partir dos relatos da gestora e algumas estratégias por ela implementadas, em vista a responder como se alcançar a sustentabilidade dos negócios. O estudo consiste em uma pesquisa cuja abordagem é qualitativa. Trata-se de uma pesquisa que se classifica com relação aos objetivos em descritiva e de abordagem qualitativa, com o uso do estudo de caso. Foi realizado o emprego do método da história de vida para melhor compreensão dos processos de aprendizagem e conhecimentos gerenciais. Para coletar os dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas aplicadas com a gestora do grupo empresarial. Por meio da análise dos estudos observou-se que trajetória de vida da gestora é permeada pela aprendizagem, podendo ser categorizados os processos em dilemas e desafios traçados pela gestora, fundamentais para implementação de estratégias de negócios, as necessidades de aprendizagem percebidas como importantes para a sua atuação profissional e o processo de construção de saberes na organização em que atua.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Gerencial; História de Vida; Competências; Gestão.

**Abstract**

This article seeks to present the use of life history method in organizational learning processes with the purpose of describing the trajectory of a successful manager of one of the largest car dealerships in western Santa Catarina, and analyze learning processes identified from the dialogue and some of the management strategies implemented by she in order to answer how achieving business sustainability. The study consists of a survey whose approach is qualitative. This is a survey that ranks about the objectives in descriptive and qualitative approach, using the case study. The life history method was used for better understanding the processes of learning and knowledge management was performed. To collect data were applied semi-structured interviews with the management of the business group. Through the analysis of the studies it was observed that the life history of manager is permeated by learning that can be categorized into dilemmas and challenges outlined by the manager, essential for implementing business strategies, learning needs perceived as important to their professional practice and the process of construction of knowledge in the organization in which it operates.

**Keywords:** Management Learning, Life History, Competences, Management.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

A aprendizagem é um elemento importante na vida dos seres humanos; elemento este distintivo entre o homem e os demais animais. É eminentemente incabível alguém viver sem aprender. O processo de aprendizagem começou a ser estudado do interesse em conhecer como os indivíduos pensam, percebem e resolvem problemas junto ao ambiente social, meio em questão inseridos, levando-se em consideração suas experiências, vivências, crenças, valores e cultura (SONAGLIO, 2012).

A aprendizagem tem sido alvo de estudos no âmbito organizacional para se entender a formação de lideranças, os recursos humanos como recursos valiosos e fonte de vantagem competitiva (GODOY; MARCIA, 2012; MUNCK; DIAS, 2013; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Além disso, diante de um ambiente de incertezas e mutações em que as organizações estão inseridas, se exige das equipes de trabalho, especialmente dos líderes a preparação para lidar com a complexidade e as contingências ambientais, vez que demandam mais do simples utilização de ferramentas de planejamento e controle. Neste sentido, há a necessidade de desenvolver lideranças envolvidas com a responsabilidade social corporativa, bem como o desenvolvimento de pessoas a ponto de permitirem e provocarem o comportamento proativo, inovador e empreendedor, capacitando-lhes a fazerem uso e gerenciando informações e conhecimento na tomada de decisões (GODOY; MARCIA, 2012).

Para Bitencourt (2005) a aprendizagem é um processo de responsabilidade intrínseco ao indivíduo e abarca o conteúdo que emerge nas variáveis circunstâncias da vida. Tal processo é constituído pela articulação da competência e conhecimento.

Sobre competências, Fleury e Fleury (2008, p.30) conceituam como sendo saber agir de maneira responsável, prudente e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Indivíduos, equipes e organizações competentes são capazes de gerar alto valor para a sociedade, vez que as exigências de responsabilidade em seu uso e de agregação de valor social ao indivíduo implicam em torná-lo autônomo em relação às consequência de suas decisões e escolhas (FLEURY; FLEURY, 2004).

Dessa forma, o objetivo deste estudo centra-se em apresentar o uso do método história de vida em processos de aprendizagem gerencial com intuito de relatar a trajetória de sucesso de uma gestora de uma das maiores concessionárias de carro do oeste catarinense, bem como analisar os processos de aprendizagem identificados a partir dos relatos da gestora e algumas estratégias por ela implementadas, em vista a responder como se alcançar a sustentabilidade dos negócios.

É válido evidenciar as contribuições deste estudo científico para o campo das ciências sociais aplicadas, sobretudo a administração, uma vez que a levará à reflexão sobre os processos de aprendizagem desenvolvidos a nível gerencial, a ser aplicado em diversas organizações. Outro aspecto importante é o de instigar pesquisadores a fazerem uso do método de história de vida para tratar de futuros estudos na área de conhecimento e aprendizagem gerencial e organizacional.

No que tange a parte estrutural do trabalho, este é dividido em cinco capítulos ou seções além do atual. A próxima seção versa sobre a temática gestão por competências, seu conceito e principais discussões. O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente apresenta a aplicação do estudo com uma gestora de uma renomada concessionária de automóveis localizada no Estado



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

de Santa Catarina, fazendo alusão às abordagens teóricas percorridas nas seções anteriores. O quinto e último capítulo destina-se a evidenciar os resultados do trabalho.

### 2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA A SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS

As competências têm sido consideradas como raiz para a vantagem competitiva capaz de trazer para as organizações um potencial de acesso para os mercados, uma contribuição percebida pelo cliente no produto final, sendo única e difícil de imitar, como afirma Prahalad e Hamel (1990) em competências essenciais. As competências tanto individuais quanto organizacionais estão situadas na gestão do conhecimento, sendo esta, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a capacidade de uma organização em criar, difundir e incorporar novos conhecimentos a produtos, serviços e sistemas.

Fleury e Fleury (2008, p. 30) definem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para Mills *et al.* (2002) competência é tida como um ato organizacional efetivo, ou seja, um agir organizacional efetivo. Drejer (2002) afirma que este agir organizacional é constituído por quatro elementos principais e suas respectivas interações: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional.

No Quadro 1 são apresentados nove conceitos para competências organizacionais num estudo realizado por Munck e Dias (2013). Os autores selecionaram os artigos dentre uma amostra de trinta e um trabalhos científicos disponíveis no portal Periódicos da CAPES durante os anos 2001 e 2007.

**Quadro 1** – Conceituação de competência organizacional

<b>Autores</b>	<b>Conceito de Competência Organizacional</b>
Drejer (2001)	A competência organizacional é o ponto inicial de muitas atividades organizacionais complexas realizadas em grupos e equipes. É uma habilidade de uma equipe aplicar e dividir seu conhecimento e experiência em ações qualificadamente coerentes. Acontecem por consequência das influências tecnológicas, culturais, valorativas e, principalmente, da estrutura formal da organização.
Lewis (2003)	Competência organizacional refere-se ao processo de transformação que combina recursos e atividades de <i>input</i> em operações que resultam em <i>outcomes</i> específicos para o desempenho competitivo da empresa.
Mills, Platts e Bourne (2003)	As competências organizacionais constituem-se na coordenação dos recursos representada pelos serviços proporcionados pelos mesmos.
De Carolis (2003)	As competências representam a acumulação do conhecimento à medida que as organizações aprendem ao longo do tempo, atualizam este conhecimento em forma de competências e implementam-nas estrategicamente por meio de seus produtos no mercado.
Fleury e Fleury (2004)	As competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais. Devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.
Spanos e Prastacos (2004)	Competências organizacionais são entidades socialmente construídas, arranjadas em redes de conhecimentos, constituídas por relações entre indivíduos e aspectos inanimados da organização que, em geral, têm por objetivo o desempenho eficaz e eficiente de uma atividade e acumulam aprendizagem, no longo prazo. A competência representa a habilidade da organização em agir, unindo diferentes aspectos da organização – especialmente o humano – e formando, uma rede de intensa interação passível de provocar a criação e a aplicação do conhecimento.
Moura e	A competência organizacional é concebida como um processo em construção, em que as



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Bitencourt (2006)	aprendizagens individuais e coletivas recebem destaque. O elenco de competências adquiridas é capaz de lidar com situações inesperadas, não rotineiras, promovendo, assim, instâncias de aprendizagem.
Bitar e Hafsi (2007)	A competência é um fenômeno organizacional emergente da implantação de recursos, realizada por indivíduos e grupos enquanto definem e resolvem problemas em diferentes níveis de uma organização. É o produto da organização enquanto um sistema completo, orientada pela aprendizagem e prática de indivíduos e grupos interagindo dentro de elementos estruturais e culturais da organização, bem como com o ambiente externo. Quando inter-relacionada à estratégia pode confluir em benefícios diretos para a organização.
Kleef e Roome (2007)	A competência organizacional é vista como o aprendizado da organização em coordenar diversas habilidades produtivas e integrar tecnologias. Inclui a organização do trabalho, o envolvimento dos empregados, o compromisso com o trabalho e a comunicação, e a entrega de valor aos consumidores e outros <i>stakeholders</i> .

Fonte: Munck; Dias, 2013.

Dessa forma, a partir da análise do Quadro 1, observa-se influência dos estudos de RBV (Valor Baseado em Recursos), a inter-relação com a estratégia organizacional, com aspectos de aprendizagem e do conhecimento, o envolvimento dos indivíduos e do coletivo e a vinculação aos resultados e desempenho da organização.

Boyatzis (1982), em seus estudos a respeito da gestão eficaz por competências, concluiu que as concepções sobre o significado do indivíduo à organização, bem como a retórica, são essenciais, pois desta compreensão estrutura-se um novo paradigma interessado em validar um comportamento gerencial competente.

No que trata competências individuais, Perrenoud (1999) conceitua como capacidade do indivíduo de agir eficazmente em uma determinada situação, apoiada em seus conhecimentos adquiridos, mas sem limitar-se a eles. As competências individuais estão associadas ao conhecimento tácito. Conforme Santos (2002), a definição de competência individual se dá por três aspectos: conhecimentos (domínio cognitivo), habilidades (conhecimentos transformados em ações) e atitudes (correspondem aos aspectos comportamentais).

Bitencourt (2005), admite que competência surge após a compreensão do significado do trabalho, ou ainda, da significação funcional do indivíduo. Este entendimento é consequente das formações individuais, educacionais e profissionais dos seres humanos (*managerial competence*) que se aliadas às estratégias empresariais (*core competence*) promovem um cenário de interação organizacional e articulação social, totalmente fundamentado nos desenvolvimentos individuais e organizacionais (MUNCK; SOUZA; ZAGUI, 2011; MUNCK SOUZA, 2012 a).

Em ambientes organizacionais, que envolvem cultura, vivências e experiências, Sanberg (2000) propõe uma compreensão de competências a partir do significado do trabalho, ou seja, além do seu conceito tradicional, que envolva a prática. Para o mesmo autor, o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades envolvem a mudança na compreensão do trabalho e como os gestores enxergam as competências. Já para Boterf (1997), o conceito de competências trata de três eixos que consideram: a formação pela pessoa (história e socialização), a formação educacional e a formação profissional. Aspectos importantes, também são a responsabilidade que corresponde ao comprometimento e engajamento responsável nas atividades e a legitimidade que implica ao reconhecimento por parte dos superiores, pares, subordinados, em relação a sua capacidade de agir e responder a situações adversas (Ruas, 1999).

Sendo que para Fleury e Fleury (2001), competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos e serviços, onde mapeamento da mesma torna-se necessário.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Conforme Rabaglio (2008), o mapeamento de competências em uma organização é a estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para eficácia e resultados em um cargo específico, sabendo que este é altamente estratégico. É um processo que parte do desmembramento dos objetivos da empresa e de cada cargo a fim de alinhar estrategicamente a busca de resultados em toda a organização.

Com o mapeamento de competências, segundo Brandão e Guimarães (2001) é possível identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências existentes na organização, bem como monitorar o portfólio de competências necessárias para manter vantagem competitiva. É possível também possibilitar as organizações a traçarem suas estratégias por meio de um quadro de talentos que possam contribuir com o crescimento contínuo. O mapeamento é uma das ferramentas do sistema de gestão por competências que auxilia na gestão por pessoas, estimula e desenvolve competências individuais, auxilia no levantamento das competências organizacionais. Com as competências mapeadas, a empresa está mais preparada para saber o que precisa de seus colaboradores, integrando-se em uma gestão estratégica, envolvendo captação, treinamento, desenvolvimento, remuneração e avaliação por competências.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, fundamentada pelo estudo em que descreve e analisa uma situação à luz de teorias. Neste caso, se correlacionou com a percepção de alguns autores sobre o tema gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Devido à subjetividade e complexidade envolvidas no tema do trabalho, optou-se pela realização de pesquisa de natureza qualitativa com abordagem de avaliação, o que permite aprofundamentos nos fenômenos estudados. Para Sellitz *et al* (1987), a pesquisa de avaliação de processo busca respostas para perguntas do tipo “O que é?” e “Como funciona?”.

Foi realizado estudo de caso que permitiu compreender a dinâmica dos processos, envolvendo um diálogo entre os pesquisadores e a realidade estudada, vez que as pesquisas qualitativas e utilizam-se de estudos de caso para atingir seus objetivos. Segundo Fonseca (2008) as fases do estudo de caso requerem a realização de uma pesquisa bibliográfica. Esta permitiu que se estabelecesse um modelo teórico inicial de referências, que auxiliou na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa.

Constituíram instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas com uma gestora de um grande grupo empresarial do oeste catarinense. As entrevistas foram realizadas durante o mês de setembro/outubro de 2013. Foi aplicado o uso do método de história de vida para explicar as formas de aprendizagens desenvolvidas pela gestora em sua trajetória profissional para o alcance da sustentabilidade da organização onde atua.

Para Closs e Antonello (2008), o uso do método de história de vida no estudo de aprendizagem gerencial, além possibilitar o aprofundamento do tema, contribui para um resgate da valorização humana, buscando descortinar entendimentos de fenômenos coletivos a partir de relatos de vivências e experiências pessoais de profissionais.

O método de história de vida possui suas origens a partir da década de 1920, com abordagens usadas por antropólogos para descrever culturas Americanas Nativas. Na década seguinte, o seu emprego foi realizado mutuamente e de maneira interligada pelas ciências da antropologia e psicologia, voltando-se ora pela fenomenologia ora pela hermenêutica, com intuito de melhor compreender e interpretar a condição humana. O reconhecimento do valor



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

deste método e o interesse pela sua aplicação nas ciências sociais se deram a partir de 1980 (HATCH; WISNIEWSKI, 1995; CLOSS; ANTONELLO, 2008).

Trata-se de um método de investigação com potencial para análise dos processos de aprendizagem gerencial, oportunizando uma visão multidisciplinar do fenômeno, pois considera a contextualização pessoal, histórica, social, institucional e/ou política de narrativas (BERTAUX, 1980). A utilização deste método favorece a identificação e análise de influências de aspectos subjetivos, como o papel das emoções na aprendizagem organizacional (CLOSS; ANTONELLO, 2008).

### **4 A ANÁLISE DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM A PARTIR DA HISTÓRIA DE VIDA DE UMA GESTORA**

Apresenta-se, inicialmente, uma síntese de vida de uma gestora, a Maria Auxiliadora, buscando-se manter suas expressões e enfatizar momentos significativos por ela relatados essenciais para análise da gestão do conhecimento e aprendizagem no campo dos negócios, procurando identificar os dilemas e desafios traçados pela gestora, fundamentais para implementação de estratégias de negócios; as necessidades de aprendizagem percebidas como importantes para a sua atuação profissional e a construção de saberes na organização.

#### **a) A trajetória de vida de Maria Auxiliadora**

Maria Auxiliadora é bisneta do Sr. Antonio Sperandio, fundador da Sperandio, hoje, maior concessionária de carros da região oeste de Santa Catarina. O Grupo Sperandio é formado pelas empresas Sperandio S/A Comércio de Veículos que atua na comercialização de veículos Mercedes-Benz, fundada em 1947; Umuarama Diesel S/A, concessionária Mercedes Benz, adquirida pelo grupo em 1992 e atua na região noroeste do Paraná; Covesp Comercio de Veículos S/A, revendedora autorizada da ZF do Brasil, fundada em 1990; Sperandio Motors S/A, concessionária Toyota, fundada em 1999; Invesp Fomento Comercial S/A, *factoring*, fundada em maio de 1993, voltada para o fomento comercial e opera nas instalações da Sperandio S/A em Chapecó/SC; Sperandio Representações Comerciais Ltda, fundada em 1998; Sperandio Participações Ltda, *holding* fundada em 1988 é controladora do grupo e Bondio Alimentos S/A, fundada em 2001, localizada no município de Guatambu, oeste de Santa Catarina, onde atua no ramo de frigorífico de aves e ração animal e sua produção é escoada para os estados brasileiros de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Amapá, Minas Gerais, Paraná, Manaus e Ceará e exportações para o Japão, Rússia, Hong Kong, Iraque, Albânia e Suriname.

Auxiliadora é referência em gestão de três das empresas do grupo que constituem *case* de sucesso, a Sperandio S/A, Sperandio Motors e Umuarama Diesel. O curioso de tudo é que Auxiliadora é formada médica e endocrinologista e antes mesmo que se fale o que uma médica faz na gestão de três grandes empresas representantes na venda de automóveis, ela mesma informa que batalhou muito para alcançar a posição em que se encontra atualmente; resultado de muito esforço, dedicação e renúncia. Abdição mesmo de uma de suas maiores paixões, a consecução da carreira de profissional médica.

De família tradicional, Auxiliadora natural de Chapecó/SC saiu de casa assim que concluiu o ensino médio para cursar medicina na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, localizada na capital do Estado, onde se formou em 1986. Em seguida fez residência médica durante três anos, onde se especializou em endocrinologia e iniciou suas atividades profissionais na área da saúde na sua cidade natal. A caçula e única mulher dentre os três filhos do casal Sperandio, afirma emocionada que uma das grandes tragédias da vida foi o falecimento de seu pai, o Sr. Alcides Sperandio, em 1993.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Após o falecimento do pai, a médica sentiu-se no dever de dar continuidade ao sonho que fora construído pelo bisavô. Diante disso, para dar apoio aos irmãos que neste momento se encontravam sobrecarregados na gestão das empresas familiares, Auxiliadora começou a atuar no financeiro de uma das empresas de grande apreço de seu pai, a representante da Mercedes-Benz. Assim, no turno matutino alimentava sua grande paixão, atuando na área de saúde e no vespertino e noturno, atuava na empresa de seu pai. Porém, logo se deu conta que a empresa demandava muito de seu tempo e requeria total dedicação da médica e, foi com esta consciência, depois de muitas noites em claro a refletir sobre o seu futuro e o futuro dos negócios que já perdurava por três gerações que Auxiliadora decidiu abandonar a carreira de medicina.

Não foi uma decisão fácil, porém premeditada. O seu grande divisor de águas foi sua percepção intuitiva como mãe e profissional que era de que seus dois filhos não expressavam desejo nem vocação em seguir a carreira da saúde e ao fato de que grande parte da família Sperandio, dependia do funcionamento das empresas.

### **b) Dilemas e desafios traçados pela gestora, fundamentais para implementação de estratégias de negócios**

Mais decidida do que nunca em trabalhar nas empresas familiares, informou que um dos maiores desafios de sua carreira como gestora foi acrescentar no portfólio dos produtos oferecidos pelo grupo a marca Toyota. Não foram poucos os obstáculos, acrescentou. Recordou de uma reunião que aconteceu em São Paulo em que participou com os representantes locais da marca para adquirir o conhecimento e tentar convencê-los a conceder representação dos automóveis da Toyota para o grande oeste catarinense. Para tanto, um dos pré-requisitos para o feito seria implantar um robusto sistema exigido pela montadora, *know how* que não possuía naquele momento. Taxada pelos representantes brasileiros de que não conseguiria cumprir com os requisitos necessários de implantação, foi indagada na reunião sobre o porquê da sua empresa ter a representação dos automóveis da japonesa, uma vez que se passava por momento difícil de gestão. Nervosa, indagou “você acha que um passado de sucesso terminaria com um futuro medíocre?”, respondeu referindo-se a trajetória da Sperandio.

Utilizando a ferramenta de *benchmarking*, bem como participando de reuniões com representantes regionais de outros Estados, criando *network* e mantendo contatos questionando sobre como fazer para implantar o sistema Toyota foi que tempos mais tarde Auxiliadora apresentou um plano de ação à montadora japonesa que mudaria o futuro da Sperandio Motors. Mudaria no sentido mais literal da palavra, porque tanto contemplaria a realização de toda reengenharia da empresa quanto alteraria o estilo de gestão do grupo paternalista, o que tornaria a Sperandio um *case* de sucesso e referência em comercialização de automóveis de toda região oeste do Estado. Em 2010, trinta concessionárias Toyota ficaram com conceito “A”, no *ranking* nacional, uma delas era a Sperandio Motors.

Maria Auxiliadora declara que não há fórmula perfeita para alcançar o sucesso. Porém informa que a persistência e busca constante pelo conhecimento são pilares para obter resultados promissores, sem os quais é difícil obter êxitos. Movida a desafios, como se auto intitula, ela afirma ser importante para o profissional à busca pela aprendizagem, seja ela através da academia ou através das relações com os outros, não somente com os parceiros ou pares – disse se referindo aos fornecedores, representantes comerciais, clientes, mas até mesmo com os concorrentes.

Em outras palavras, Auxiliadora obteve a intenção de enfatizar a importância do conhecimento explícito e do tácito. Para tanto, ciente de sua carência em conhecimento sobre gestão, a médica procurou se especializar, realizando pós-graduações na área de gestão de negócios e pessoas numa das melhores universidades do país. Procurou esta área do





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

conhecimento porque julga que todo gestor deve desenvolver pessoas, promovê-las, fazerem sentir parte do sucesso da organização. “Assim é que se consegue com que elas trabalhem motivadas e deem mais resultados”. Por isso, incentiva de várias maneiras seus funcionários a continuarem os estudos: a cursarem graduação e pós-graduações.

Foi através do conhecimento explícito adquirido na universidade que desenvolveu algumas competências importantes para a gestão das empresas. Aplicou a ferramenta PDCA (KAPLAN; NORTON, 1997) para acompanhar e comparar as performances apresentadas pelas empresas representantes da Marcedez, localizadas em Chapecó/SC e no noroeste do Paraná. Segundo Auxiliadora, muitas das ações que realizara na organização passaram a ser mais assertivas, a partir do momento que começou a cursar a pós-graduação, uma vez que deixara de realizar decisões baseadas na sua própria intuição para ser planejadas com auxílio de diversas ferramentas gerenciais que passou a conhecer e adaptar para a realidade dos seus negócios.

### **c) Necessidades de aprendizagem percebidas como importantes para a sua atuação profissional**

Ao afirmar que “– Gerente que trabalha não pensa”, Auxiliadora explicitou que o gestor deve reduzir o tempo de realizar trabalhos meramente burocráticos e repetitivos para ater-se à estratégia da organização. Desse modo, o gestor deve ser um estrategista e investir em estudos, através de cursos, palestras, acervo de livros, treinamentos, *workshops* (CLOSS; ANTONELLO, 2008, GODOY; D’AMELIO, 2012).

O conhecimento tácito está constantemente presente no discurso de Auxiliadora. Aquele conhecimento adquirido por meio de percepções e de valores individuais, de experiências profissionais e vivências pessoais que envolve fatores intangíveis (REGO; FONTES FILHO; LIMA, 2012, SILVA; ZABOT, 2002, FLEURY; OLIVEIRA JR, 2010) é valorado pela médica que declara ter sido essencial para estar no lugar onde se encontra. Este conhecimento foi adquirido através de trocas de informações sobre o mercado com os principais parceiros e com os próprios concorrentes diretos e indiretos. Foi com esta humildade de reconhecer que não sabe plenamente tudo que ela conquistou sua rede de relacionamentos em feiras automobilísticas, fóruns, reuniões e eventos, onde a troca de experiências foi essencial para as tomadas de decisão a que foi exposta ao longo de sua trajetória enquanto gestora.

Informou ainda que algumas das habilidades e das aprendizagens utilizadas no processo de gestão da Sperandio foram adquiridas de sua experiência enquanto médica. A empatia, o ato de se colocar no lugar do outro, foi desenvolvida enquanto profissional da área da saúde, principalmente ao compartilhar a dor da família do paciente enfermo. Auxiliadora reforça a importância de se projetar, a ponto de se sentir como se fosse o outro, para o processo de gestão de pessoas. Com esta técnica, a gestora confirmou que em apenas dois anos o faturamento da empresa quase dobrou, resultado do trabalho em equipe, da motivação dos funcionários alcançados através do saber ouvi-los, respeitá-los, incentiva-los a estudar, apoiá-los e investi-los, além de os permitir a errar. “Não persistir no erro”, como menciona esclarecendo que o ato de errar faz parte do processo de aprendizagem e construção do conhecimento.

### **d) A construção de saberes na organização**

Neste sentido, notou-se que Auxiliadora tem unido esforços para formular um ambiente onde o conhecimento é valorado, em consonância com o que define Fleury e Oliveira Jr. (2010), onde o conhecimento é tido como resultado das interações que ocorre no ambiente dos negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem, podendo ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores. Entusiasmada informa que conseguiu montar uma equipe a conjugar os mesmos valores que



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

ela sempre idealizou para sua organização, graças às suas competências adquiridas e desenvolvidas por meio de suas experiências, em conformidade com os estudos de Fleury e Fleury (1997). Prova disso, foi o fato de precisar se ausentar durante cinco períodos para tratamento de saúde, onde sua equipe respondeu favoravelmente, dando continuidade às atividades das empresas, sem comprometer os resultados da companhia, mesmo apesar de sua ausência.

Mas também admite que durante a construção da equipe acometeu alguns erros. Um deles foi a contratação de profissionais inexperientes e sem vivência prática em determinadas áreas durante períodos em que a organização dispunha de pouco tempo para oferecer treinamentos; quando demandava colaboradores experientes e “quase prontos”, como ela denomina ao se referir aos profissionais já treinados. O que culminou em resultados não tão satisfatórios nos primeiros momentos: algumas demissões, além de sobrecarregar-se em tarefas operacionais. Ela reforça que trabalhar com pessoas inexperientes ou com pouca vivência prática tem suas vantagens, uma delas é treinar e fazer com que as pessoas absorvam da melhor maneira possível os valores da organização. No entanto, naquela fase, disse Auxiliadora, se reportando ao período de início de carreira enquanto gestora, não dispunha de tempo suficiente para treinar pessoas, à medida que a organização necessitava de resultados imediatos, o que a levou a julgar que sua decisão foi equivocada naquele contexto.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a definição de Fleury e Fleury (1997) para aprendizagem, que constitui num processo de mudança, resultante de prática e/ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento, observa-se que a trajetória de vida de Auxiliadora é permeada pela aprendizagem. Isto é notado em grandes momentos de sua vida, como a decisão de deixar de servir à área de saúde, implantação do sistema Toyota na empresa, contratações e desenvolvimento de profissionais para sua organização, participações de eventos, feiras, cursos, treinamentos, entre outros eventos importantes que contribuíram ao desenvolvimento de suas transcompetências que de acordo com Godoy e D’Amelio (2012), nada mais é que àquela que integra as competências conhecimento/cognitivo, funcional, pessoal/comportamental e valores/ética e que contempla as influências que o contexto e o ambiente de trabalho podem exercer sobre a competência profissional. Sobre o ambiente, as autoras referem-se às condições físicas, culturais e sociais que circundam o indivíduo no trabalho.

No auge de sua carreira, Auxiliadora demonstra-se satisfeita com sua trajetória na Sperandio. Esclarece que já deu sua contribuição para empresa, porém a tem preparado para que suas gerações deem continuidade ao exercício da organização, preservando a história, atentando-se ao futuro, às novas tendências e exigências de mercado e aos novos desafios por vir. Satisfeita, informou que de tudo que passara, valeu à pena ter largado a carreira de medicina, haja a vista sua contribuição para o sucesso do grupo familiar.

Este trabalho teve como objetivo apresentar o uso do método história de vida em processos de aprendizagem gerencial com intuito de relatar a trajetória de sucesso de uma gestora de uma das maiores concessionárias de carro do oeste catarinense. Com o estudo, pôde-se analisar os processos de aprendizagem identificados a partir dos relatos da gestora, bem como algumas estratégias por ela implementadas que contribuíram para o sucesso organizacional.

Como proposição para trabalhos futuros, sugere-se o uso do método de história de vida junto a outros cargos, funções e grupos organizacionais de localidades e regiões geográficas diferentes, a fim de conhecer as diversas formas de aprendizagem gerencial e organizacional



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

em diferentes contextos, vez que a história de vida, concebe as organizações como sistemas verbais polifônicos, socialmente construídos e que caracteriza-se por múltiplas, simultâneas e sequenciais narrativas que se entrelaçam, harmonizam e colidem (CLOSS; ANTONELLO, 2008; REIS; ANTONELLO, 2006).

### REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149.

BOTERF, G. **Construire la Competence Collective de Lémtreprise**. *Gestion*, vol.22, nº 3, Automne, 1997.

BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. New York, John Wiley & Sons, 308 p., 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, jan./mar. 2001.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. O uso do método de história de vida para a compreensão dos processos de aprendizagem gerencial. **XXXII Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2008.

D'ANGELO, M. J.; BRUNSTEIN, J. Aprendizagem social para a sustentabilidade: um estudo sobre negócios sustentáveis em contextos de múltiplos atores sociais, relações e interesses. **XXXVII Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2013.

DREJER, A. **Strategic management and core competencies**. Westport, Quorumbooks, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. *Rac*, Edição especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. – 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **O&S**. Salvador, v. 19 – n. 63, p. 621-639, 2012.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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: Routledge Falmer, p. 113-135, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre, Artmed e Bookman, 2003.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge, Cambridge University Press, 192 p., 2002.

MUNCK, L.; DIAS, B. G. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais. **XXXVII Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2013.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 9, n. 3, p. 270-290, 2012.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações de sustentabilidade. **Revista Pretexto**, v. 12, n. 4, art. 3, p. 55-79, 2011.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 3, p. 371-389, 2012.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Boston, Harvard Business Review**, mai-jun. 1990.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competência: Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2008. 128p.

RÊGO, R. C. A.; FONTES FILHO, J. R.; LIMA, D. F. P. Confiança organizacional e o compartilhamento e o uso do conhecimento tácito. **Anais 37 Enanpad**, Rio de Janeiro, 2012.

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

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**

SANDBERG, J. **Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach**. Research Seminar Series, Graduate School of Management, July, 2000.

SANTOS, N. **O conhecimento Organizacional**. Florianópolis: EPS/CTC/UFSC. 2002, apostila.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Laurence S.; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. v.1 . São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, L. C. M. da; ZABOT, J. B. M. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

SONAGLIO, Ana Lúcia Baggio. **Estilos de aprendizagem experiencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em administração em instituições de ensino superior**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2012.