

## O Lado Negro do Storytelling nas Organizações: A Importância da Reflexão

### The Dark Side of Storytelling: The Importance of Reflection

*Eduardo Robini da Silva(1); Fabiano Larentis(2); Deise Taiana de Ávila Dias(3)*

1 Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil. E-mail: eduardorobini@gmail.com

2 Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil. E-mail: flarenti@ucs.br

3 Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil. E-mail: deiset.dias@gmail.com

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 51-77, Jan.-Jun., 2018 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Abr. 20, 2017; Aprovado: Abr. 05, 2018]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.1877>

#### Endereço correspondente / Correspondence address

Rosangela Fritscher Santos

Universidade de Caxias do Sul (UCS) - RS

R. Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bairro Petrópolis

CEP 95760-000– Caxias do Sul, RS, Brasil

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor-chefe: Kenny Basso

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas do *Storytelling*, dentro do contexto organizacional, sob a perspectiva do seu lado negativo e obscuro, envolvendo tanto o contador como o ouvinte de histórias. Para isso, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, objetivos exploratórios e descritivos e como estratégia de pesquisa um estudo qualitativo genérico. As técnicas de coletas utilizadas forma a entrevista semiestruturada e a entrevista narrativa. Os participantes do estudo foram gestores e empresários que atuam nas organizações há pelo menos 10 anos. Desta forma foi possível identificar as práticas de *Storytelling* nos mais diversos contextos organizacionais. Foi possível identificar o que se denominou como o lado negro do *storytelling*, evidenciando o perigo que as histórias podem causar para as pessoas, não somente quando mal-intencionadas, mas também inconscientemente, por meio de aspectos imprevisíveis que podem causar problemas futuros ao se contar uma história. Dentre as contribuições deste estudo destaca-se primeiro, a contribuição teórica, que está na reflexão sobre o aprofundamento da temática *storytelling* explicitando seus motivadores e resultados. Segundo, a contribuição gerencial está em sugerir aos gestores o aprimoramento do uso do *storytelling* como uma forma de desenvolvimento e sua efetiva aplicação dentro das organizações, podendo auxiliar os gestores na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** *Storytelling*, Lado Negro, Reflexão, Motivadores e Resultados do *Storytelling*

## Abstract

This study aimed to analyze Storytelling practices, within the organizational context, from the perspective of its negative and obscure side, involving both the storyteller and the listener. For this, a research with qualitative approach and exploratory and descriptive objectives was performed, specifically a generic qualitative study. As collection techniques, semi-structured and narrative interviews were used, involving managers and entrepreneurs who have worked in organizations for at least 10 years. In this way it has been possible to identify storytelling practices in the most diverse organizational contexts and what was called the dark side of storytelling, highlighting the danger that stories can cause to people, not only when they are malicious, but also unconsciously, through unpredictable aspects that can cause future problems by telling a story. Among the contributions of this study, we highlight the reflection on the deepening about storytelling, explaining its motivators and results and we suggest to managers the use of storytelling as a form of development and its effective application within organizations, being able to assist the managers in the decision making.

**Keywords:** Storytelling. Dark Side. Reflection. Storytelling Motivators and Results.

## 1 Introdução

O constante crescimento na importância das interações no contexto sócio cultural do mundo moderno, associado às novas formas de interagir e comunicar são os novos desafios dinâmicos que as organizações enfrentam (Livingstone, 1999). Tais desafios dinâmicos residem na diluição e difusão entre o conhecimento formal e informal, no discernimento do conceito de aprendizagem nos tempos atuais e no reconhecimento das interações sociais no contexto da aprendizagem (Oblinger, 2003; Lankshear & Knobel, 2008).

Nesse contexto de aprendizagem, é que se enfatizam os ambientes de aprendizagem onde se busca orientar e desafiar os indivíduos na interação, no compartilhamento e na construção do conhecimento como um processo de aprendizagem (Erstad & Silseth, 2008). O processo de aprendizagem não se desenvolveu por meio das escolas, o processo de ensino e aprendizagem dava-se a partir das experiências de pessoas mais velhas, elas transmitiam seus conhecimentos por meio do *Storytelling* de forma informal. Sendo que, o aprender e o fazer eram elementos fundamentais influenciando na aprendizagem (Harper, B., Ceccon, C., Oliveira, M. D. D., & Oliveira, R. D. D, 1980).

É sobre esta perspectiva que se baseia a visão social da Aprendizagem Organizacional (AO). Ela não ocorre exclusivamente na mente dos indivíduos, uma vez que é considerada a socialização da Aprendizagem Individual (AI) na organização, ocorrendo por meio da participação das ações e interações humanas (Antonello, 2005; Elkjaer, 2004; Nicolini, Gherardi, & Yanow, 2003). Esta perspectiva social da AO tem o foco na forma em que os indivíduos dão significado às suas experiências de trabalho, podendo ser advindas de informações organizadas e disponibilizadas pela empresa ou do próprio indivíduo, através de histórias por exemplo.

O *Storytelling* é o ato de contar uma história, objetivando a aquisição, estruturação e transmissão de conhecimento e experiências (Allen & Acheson, 2000; Lelic, 2001). Nas organizações, contar histórias é a moeda de “*sensemaking*” preferencial das relações humanas entre as partes interessadas internas e externas da organização (Boje, 2014). O *Storytelling* se tornou parte natural da vida organizacional, sendo ele composto pela comunicação cotidiana dos indivíduos. As empresas são vistas como sendo permeada continuamente por vários fluxos de histórias, as quais são fornecidas pelos membros organizacionais buscando uma maneira de aprendizagem (Snowden, 2005; Boje, 2014). Inclusive, o ato de contar histórias também é visto como um modo de reflexão (Schon, 1987).

Por ser visto também como um modo de reflexão, o ato de contar histórias depende de seu narrador e depende da interpretação subjetiva do ouvinte. As histórias possuem um potencial para difundir o progresso organizacional ou a reputação de

um líder. Por outro lado, se mal interpretado ou utilizado de forma negativa pode ter o resultado oposto (Griffin & O’Leary-Kelly, 2004; O’Gorman, K. D., & Gillespie, C., 2010). Sendo assim, este estudo busca identificar o lado obscuro ou sombrio das histórias, isto é, busca analisar os impactos que o *storytelling* tem nas organizações quando utilizado de forma negativa.

Diante desse contexto, em meio à dificuldade que as organizações têm para promover a aprendizagem e com a intenção de contribuir para o campo da AO e do *Storytelling*, esta investigação tem-se a seguinte questão central de pesquisa: como o *Storytelling* pode interferir de maneira negativa no ambiente organizacional? Com o intuito de responder esta questão, o objetivo deste estudo foi analisar o *Storytelling* sob a perspectiva do seu lado negativo, obscuro ou sombrio, o qual denominou-se de lado negro. Esta pesquisa teve a intenção de trazer o ponto de vista do contador e do ouvinte de histórias, dentro do contexto organizacional. Logo, é indispensável que se observe as histórias organizacionais para que o *storytelling* não influencie as pessoas de forma negativa (Griffin & O’leary-Kelly, 2004).

Para isso, este documento está dividido em cinco seções. A primeira é a introdução, que está subdividida com a delimitação do tema, definição do problema de pesquisa, o objetivo e a justificativa. A segunda seção apresenta o referencial teórico referente aos temas abordados no estudo. A terceira seção refere-se ao método utilizado para elaboração desta investigação. Os resultados alcançados estão relacionados na quarta seção. E, por fim, na quinta seção, encontram-se as considerações finais da pesquisa.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 *Storytelling*

Dentro da literatura consultada, existem vocábulos variantes referentes ao *storytelling*, cujas significações encontram semelhanças ou apresentam discordância. Como o foco do estudo não é o aprofundamento nas questões linguísticas utilizou-se como sinônimos os termos: *storytelling*, histórias, histórias de vida, estórias, contação de histórias e narrativas. Neste estudo, o *Storytelling* diz respeito a um formato de estruturação e difusão do conteúdo, de caráter “multisuporte”, que tem por finalidade a busca da experiência de vida própria ou absorvida do narrador para inspirar relatos atrativos, envolventes e memoráveis. Ou seja, é o **ato de contar histórias, só que aplicada ao ambiente organizacional**.

O *Storytelling* é o ato de contar uma história, objetivando a aquisição, estruturação e transmissão de conhecimento (Allen & Acheson, 2000; Lelic, 2001). Contar histórias é um processo de fazer sentido e construir significado, e como tal

é um ato interpretativo (Bruner 2009). O contador de histórias não corresponde à realidade, mas cria uma realidade, sua história é uma construção, e outros esta construção. Contar histórias é um processo que não pode ser totalmente projetado com antecedência. Uma vez que, seu foco depende das histórias contadas pelos grupos como parte do processo (Guba & Lincoln, 1989).

As histórias são a forma mais profunda de interação e comunicação humanas. A história explícita deve ser relativamente breve e ter apenas bastante textura ou detalhes para o público compreendê-la. O objetivo é para o público descobrir e co-criar sua própria história mental com seus próprios termos em relação ao seu próprio eu. Sendo assim, objetiva-se conquistar a atenção do ouvinte para concentrar-se em confrontar os pontos entre a história implícita e seu entendimento tácito (Gargiulo, 2005; Denning, 2006).

Há três formas de *Storytelling*, sendo a primeira forma vinculada para alterar a gestão, no qual o objetivo é mover uma organização para frente por meio de uma transformação com a espontaneidade e entusiasmo. O autor sugere usar uma experiência relatada de uma forma mínima e com a utilização de um meio que instigue a imaginação do destinatário. Essa etapa facilita para que os ouvintes comecem a imaginar como a história pode ou deve ser vista. Essa técnica envolve histórias sobre como a organização pode mudar mesmo de forma relativamente pequena, mas bem sucedida (Denning, 2001).

A forma de contar histórias ajuda a encorajar as pessoas a trabalharem juntas. O ato de contar histórias pode acelerar o desenvolvimento de confiança dentro de um grupo. E em determinadas circunstâncias, pode ocorrer mais rapidamente do que outras técnicas. Isto é crucial no desenvolvimento de equipes e também para conhecimento, compartilhamento em geral. Essa forma de história exige muito do contexto e deve ser uma história que esteja pessoalmente em movimento, que, em seguida, estimule outras histórias de outros membros do grupo. A terceira forma de contar histórias, são as histórias de partilha de conhecimentos. É preciso falar sobre conhecimento com detalhes suficientes, para assim permitir que o ouvinte entenda o contexto e o contexto dentro do qual o conhecimento foi criado (Denning, 2001).

Ao se observar as interações sociais diárias, verifica-se que o ato de contar histórias não é apresentado como monólogo. E sim como parte de um evento interacional, uma conversa na qual história é mutuamente construída pelos participantes. Neste processo, inclusive os papéis de contador da história e destinatário são intercambiáveis, sendo que o contar histórias é, inerentemente, um ato dialógico. No contexto organizacional, estudos incluem as histórias de pessoas cujas vozes raramente são ouvidas, ou desafiam as normas e as estruturas organizacionais (Savidou, 2010).

Portanto, *Storytelling* pode ser amplamente definido como comunicar oralmente ideias, crenças, histórias pessoais e lições de vida. O *Storytelling* é considerado um

caminho fundamental para dar sentido nas organizações (Boje, 2014). Portanto, contar histórias ajuda as pessoas a definir, fixar e moldar sua existência em relação à sua cultura e a do universo organizacional. No que tange ao *Storytelling* nas organizações, ele está sendo discutido na próxima seção.

## 2.2 Lado Negro do *Storytelling*

O *Storytelling* ocorre em todas as práticas organizacionais de forma contínua, em cada escritório, em cada andar, em cada corredor, em cada local do campo de cada organização. Logo, quando departamento comercial prevê resultados de uma nova campanha de publicidade em termos de demanda do produto, ele ou ela está fazendo *storytelling*. Quando um gerente apresenta relatórios sobre os obstáculos ao recrutamento de um substituto para alguém, ele está fazendo *storytelling* (Boje, 2014).

O *storytelling* acontece quando controlador apresenta um plano para atualizar a carteira de investimentos, que também é contar histórias. Quando o CEO (*Chief Executive Officer*) realiza um discurso ou envia uma carta aos acionistas, este ato é contar histórias. Quando um cliente deixa uma mensagem na secretária eletrônica, também é contar histórias. Quando o zelador explica a um supervisor que determinada máquina não funciona, é contar histórias. Até mesmo, quando um estrategista está apresentando uma missão, visão, objetivos, plano de ação, e as metas, ele está fazendo *storytelling* (Boje, 2014).

Desta forma, o *storytelling* está inserido por toda organização, inclusive nas estratégias organizacionais (Boje, 2014). Por outro lado, a maioria dos planos estratégicos, talvez até a maioria deles, dificilmente são realizados, tal como eles foram destinados. A estratégia é “organizacional” quando há coerência nas atividades organizacionais, ou seja, um padrão é realizado em um fluxo de ações. Ademais, a estratégia organizacional exhibe uma divisão do trabalho linguístico, onde a responsabilidade pela conceitos-chave é atribuída a indivíduos particulares ou funções organizacionais. Estes peritos linguísticos supervisionam o uso e a manutenção da linguagem estratégia adequada (Mintzberg, 1978; Mantere, 2013).

Estratégias são alcançadas no trabalho, conduzidas pelos membros da organização (Mintzberg & Mchugh, 1985). Em se tratando da estratégia adequada, cabe destacar que pesquisadores na área do comportamento organizacional começaram a examinar sistematicamente as questões laterais escuras a partir da perspectiva da violência no local de trabalho e agressão. Com a maioria dos estudos anteriores mostrando uma preocupação com o comportamento que pode ser considerado anormal ou desviante. Este foco inicial rapidamente se expandiu para incluir uma gama completa dos comportamentos de trabalho, o que tornou-se reunidos sob o guarda-chuva do lado negro (Linstead, Maréchal, & Griffin, 2014).

Os comportamentos do lado negro são vistos sob duas grandes categorias. As que prejudicam os outros e aqueles que prejudicam a organização, cada uma das quais é subdividida em duas subcategorias. A primeira categoria inclui comportamentos que são prejudiciais ao bem-estar do ser humano, tais como o abuso verbal e psicológica e práticas de trabalho geralmente inseguras, bem como as práticas específicas de insegurança no trabalho (Griffin & O’leary-Kelly, 2004).

A segunda categoria consiste em comportamentos que são prejudiciais à organização, alguns dos quais têm custos específicos e mensuráveis (inadequado absentismo, destruição de ativos da organização ou dos bens, e violações de leis, códigos e regulamentos). Enquanto outros, como destrutivos comportamentos políticos, inadequadas de gestão de impressão de comportamentos, quebra de sigilo e desempenho inferior sustentado, carregam consigo custos financeiros inespecíficos. Logo, é indispensável que se observe as histórias organizacionais para que o *storytelling* não influencie de forma negativa (Griffin & O’leary-Kelly, 2004).

Além disso, o ato de contar histórias depende de seu narrador e depende da interpretação subjetiva do ouvinte, obviamente não será um lado negro das histórias. As histórias têm o potencial tanto para ser eficaz, quanto para minar o sucesso organizacional ou contaminar a reputação de um líder, se mal interpretado ou utilizado de forma maliciosa. Futuras pesquisas poderiam investigar o efeito de histórias de clientes e funcionários e como estes alimentam a rede de organizações (Griffin & O’Leary-Kelly, 2004; O’Gorman et al., 2010).

### 2.2.1 Storytelling *no contexto organizacional*

O *Storytelling* organizacional objetiva conscientizar as organizações em relação às histórias que nela circulam. Utilizando essas histórias a favor das metas reconhecendo que o conhecimento no contexto corporativo está nas histórias circulantes (Pink, 2007). Ademais, nas organizações, a narrativa é definida como um sistema de narração coletiva em que o desempenho das histórias é uma parte fundamental dos membros. Criando sentido e um meio para permitir que atos de retrospectão, reflexividade e emergência são utilizados na interação comunicativa do dia-a-dia das pessoas na organização narrativa (Boje, 2014).

“Os contos tradicionais e as histórias criadas com a finalidade de atender às necessidades da organização são hoje uma ferramenta imprescindível na humanização do ambiente de trabalho” (Matos, 2010, p. 3). Denning (2004), ao ser questionado sobre o motivo de contar histórias nas organizações, afirma que, pelo simples fato que contar histórias está se tornando um fator importante na gestão das organizações e elas funcionam. As histórias contadas propositalmente podem alcançar resultados na organização moderna que os tradicionais modos abstratos de comunicação não podem.

As organizações se beneficiam do *Storytelling* e das suas histórias, pois são poderosas em transmitir normas e valores por meio de gerações dentro da organização. Tais valores e normas são derivados do passado às organizações, mas também podem descrever o seu futuro. Sobre desenvolver confiança e compromisso na organização, as histórias pessoais expõem a competência e compromisso de circunstâncias que sinalizam a confiança e vontade de ser vulnerável a outros. As histórias de louvor ou queixa sobre os outros servem para comunicar sua confiabilidade em si e nos outros (Denning, 2006).

O *Storytelling* foi utilizado como uma técnica dentro de uma organização hospitalar de saúde. Nos estudos os autores ajudavam jovens pacientes cardíacos por meio da utilização do SAGE (*Storytelling Agent Generation Environment*), que é um kit em base WEB para a criação de histórias. Os autores conseguiram auxiliar os pacientes a suportar a hospitalização, os procedimentos médicos invasivos e a própria doença (Beers, M. H., Ouslander, J. G., Rollingher, I., Reuben, D. B., Brooks, J., & Beck, J. C., 1991).

Mediante a apresentação uma proposta de aplicação de narrativas de histórias em projetos organizacionais, pesquisadores trazem considerações relevantes que devem ser seguidas para obtenção de êxito das histórias. Logo, o ambiente muda, e isso pode significar problema ou oportunidade. Após reconhecer a situação existente, deve-se estabelecer os propósitos para se atingir a situação desejada. É preciso analisar o que aconteceu no ambiente após as narrativas, se a situação evoluiu para a desejada. As narrativas devem ser organizadas, a fim de que se possa criar uma codificação para acesso posterior (Brusamolin & Moresi, 2008).

O *Storytelling* se tornou parte da vida organizacional, sendo ele composto pela comunicação cotidiana dos indivíduos. As empresas são vistas como sendo permeadas continuamente por vários fluxos de histórias fornecidas pelos membros organizacionais buscando uma maneira de aprendizagem e gestão estratégica do conhecimento (Snowden, 2006; Boje, 2014). O *Storytelling* é utilizado como um mecanismo para criar significado, facilitando estrategicamente a aprendizagem (Snowden, 2006). A seguir, será abordado o *Storytelling* e sua relação com a aprendizagem no contexto organizacional.

### 2.2.2 *Storytelling e sua relação com a aprendizagem no contexto organizacional*

O aprendizado humano pressupõe uma natureza social específica e um processo por meio do qual, os aprendizes adentram na vida intelectual daqueles que os cercam. Logo, o ato de contar histórias pode ser uma alavanca para tal interpenetração. As relações entre o pensamento e a palavra falada sustenta a relevância da comunicação oral, desta forma, “a fala dirige, determina e domina o curso da ação; surge assim a função planejadora da fala, além da função já existente da linguagem, de refletir o

mundo exterior” (Vigotski, 1998, p. 38) Ao procurar vincular pensamento e linguagem, o autor destaca que “o desenvolvimento do pensamento é determinado pela linguagem, e pela experiência sociocultural do indivíduo.” (Vigotski, 1998, p. 62).

Os pensamentos estão relacionados com a forma de explicar a realidade por meio das histórias. Estas histórias representam uma forma de entender e explicar o mundo, construindo o conhecimento. O *Storytelling* e a inteligência são, assim, correlacionados, “na medida em que a inteligência está ligada à nossa capacidade de contar a história certa, no momento certo, a compreensão de uma história significa ser capaz de correlacionar à história que estamos ouvindo com um que já sabemos” (Schank, 1995, p. 21).

As teorias de aprendizagem e cognição têm sido a vanguarda da pesquisa educacional como indivíduos e organizações lutam para manter-se com novos conhecimentos, mudança, e o básico necessário para a aprendizagem (Peace, Mayo & Watkins, 1998). Pesquisadores estão discutindo um papel fundamental de histórias como condutores do conhecimento (Rosen, 1985; Sarbin 1986). Di Pardo (1990) sugere que o melhor ensino ocorre no encontro com os alunos em seu próprio território, com o funcionamento narrativo como ponto de partida. As histórias podem ser vívidas e memoráveis, elas nos ajudam a compreender as coisas de maneira significativa e relevante, onde o “contar histórias é um ato coletivo, incentiva-nos a compartilhar significados e estabelecer uma coesão que poderia estar além do nosso alcance” (Kaye & Jacobson, 1999, p. 1).

Uma história pode trazer um sentido de comunidade e pertença melhor que os métodos de ensino e aprendizagem mais tradicionais (Richter & Koppett, 2000). Neste contexto, o ato de contar histórias tem muitos dos benefícios da AE, devido ao nível do engajamento ativo criado na história. O *Storytelling* na educação é uma atividade de aprendizagem reflexiva e um meio que se aproxima de experiências da vida real. As autoras afirmam que o *Storytelling* é uma teoria de aprendizagem como um resultado do nível mais profundo de transformação que as histórias geram e os novos conhecimentos que elas criam (McDrury & Alterio, 2003).

A habilidade de comunicar experiências por meio do *Storytelling* permite transcender estruturas pessoais e assume perspectivas mais amplas, tornando-se uma ferramenta de aprendizagem (McDrury & Alterio, 2003). Em seu livro, McDrury e Alterio (2003) oferecem oito “caminhos” de *Storytelling* que variam de acordo com a configuração (formal ou informal). O número de ouvintes (único ou múltiplo) e o tipo de histórias compartilhadas (espontânea ou pré-determinada). As autoras afirmam que cada percurso irá resultar em diferentes níveis de AR e subsequente transformação ou uma visão diferente do indivíduo.

As histórias organizacionais são sobre compartilhamento de conhecimento e transferência de conhecimentos e envolvem socialização e internalização (Denning, 2008). O compartilhamento do conhecimento capturado pelas histórias proporciona

a transferência e exteriorização do conhecimento nas organizações (Snowden, 2005). Para as organizações, a contação de histórias é sobre como as pessoas e organizações fazem sentido do mundo por meio da narrativa e da história (Boje, 2014).

As histórias organizacionais objetivam criar significado, sendo que, as histórias contadas nesses casos devem basear em experiências que possibilitem o estímulo da reflexão como uma forma de gerar aprendizado (Boje, 2014). Por outro lado, destaca-se o temor de qualquer comunicador organizacional, no sentido da perda de efeito de suas interfaces comunicativas, enfatizando a falta de credibilidade. Portanto, “conta-se uma história positiva sobre a situação, mas abaixo da superfície, reside um elemento oculto, à espreita - que, uma vez descoberto, se é que já não o foi, cria um gigantesco efeito negativo sobre a história e sobre a narrativa” (Denning, 2006, p. 51).

### 3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa teve como objetivo, analisar o *Storytelling* como um fenômeno sob a perspectiva do seu lado negro. Considera-se esta perspectiva como parte do processo envolvendo tanto o contador, como o ouvinte de histórias. Logo, aqui o *Storytelling* é visto como objeto de estudo e não um procedimento de coleta de dados.

A pesquisa possui abordagem qualitativa, objetivos exploratórios e descritivos e como estratégia de pesquisa um estudo qualitativo genérico. A pesquisa descritiva se encarrega da observação, registro, análise, classificação e interpretação de fatos específicos, sem que o investigador interfira sobre eles (Andrade, 1999). As pesquisas exploratórias descritivas como fenômenos que não são satisfatoriamente conhecidos (Yin, 2015).

Nesta investigação optou-se pela utilização do estudo qualitativo genérico, que são aqueles que sintetizam as características da pesquisa qualitativa, ao invés de focar na cultura como faz etnografia, ou no caso como o estudo de caso, o estudo qualitativo genérico objetiva descobrir e entender um fenômeno, melhorando o entendimento de um processo, ou das perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas, preservando os detalhes para um melhor entendimento de determinado fenômeno (Caelli, Ray, & Mill, 2003; Merriam, 2015).

Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada e a entrevista narrativa. O motivo pelo uso da entrevista semiestruturada refere-se ao fato de buscar compreender os significados que os pesquisados relacionam às questões e situações que fazem parte do tema de interesse do pesquisador, assim como a forma que os entrevistados fundamentavam suas opiniões (Godoy, 2006; Malhotra & Peterson, 2009).

Para a entrevista semiestruturada foi elaborada uma proposta de roteiro semiestruturado de questões (Apêndice III), a partir de elementos-chaves que

compõem a base teórica (Apêndice II) que forneceram suporte à coleta de dados. O roteiro para as entrevistas semiestruturadas é constituído por 12 questões provenientes dos estudos da revisão bibliográfica acerca da AO, seus processos formais e informais, AE, AR, conhecimento tácito e explícito e *Storytelling*.

As entrevistas semiestruturadas ocorreram mediante agendamento de uma data prévia com os respondentes e aconteceram de forma presencial e de forma individual (buscando evidenciar a percepção na dimensão individual). Nesta etapa buscou-se evidenciar a percepção dos entrevistados em relação ao roteiro na dimensão individual. As entrevistas foram gravadas no momento da sua realização e posteriormente transcritas pelos pesquisadores.

Posteriormente, destaca-se a entrevista narrativa, que neste estudo refere-se explicitamente aos entrevistados relatarem o uso do *Storytelling* em seus ambientes organizacionais. Esta ocorreu mediante agendamento de uma data prévia com os respondentes e aconteceu de forma presencial e coletiva (representando a dimensão organizacional), a AO aconteceu por meio das interações sociais coletivas (Elkjær; Pedersen, 2007). A entrevista narrativa foi realizada posteriormente à entrevista semiestruturada individual.

Para estimular os entrevistados a contarem os relatos de *storytelling* que já haviam vivenciados em suas organizações, foi proposto uma pergunta, visto que é a partir da exposição as histórias e de questionamentos que os ouvintes começam a construir sua própria história e realidade (Boje, 2014; Denning, 2006; Snowden, 2006). A pergunta que foi utilizada como estímulo para a entrevista narrativa, objetivando o *Storytelling* do entrevistado, foi: “Conte-me uma história a respeito de suas experiências que pode servir como lição aos outros (. . .)”. Desta forma facilitou a identificação da dimensão organizacional em relação as temáticas abordadas.

Cabe ressaltar ainda que, este estudo foi realizado com um total de 12 entrevistados, número que permitiu alcançar a saturação teórica das informações. O Apêndice I apresenta a caracterização dos sujeitos participantes da pesquisa, representando os indivíduos que foram entrevistados, o tempo que os mesmos possuem nas suas organizações, o cargo que este assume dentro da organização, o tipo de entrevista que foi feita e também o tempo de cada entrevista (semiestruturada). Essas informações dizem respeito aos critérios adotados para a seleção dos respondentes da pesquisa, onde buscou-se entrevistar gestores e empresários que atuassem nas organizações há pelo menos 10 anos (podendo assim identificar perfis que já evidenciaram em suas organizações histórias e contadores de histórias).

Em relação à análise dos dados utilizada nesta pesquisa, ressalta-se o uso da análise de conteúdo seguindo as três etapas propostas por Bardin (2011), sendo a primeira de pré-análise, a segunda da exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A análise de conteúdo foi feita com o auxílio

do *software* Nvivo 11. Cabe ressaltar que, as categorias finais que compuseram a análise dos dados emergiram no decorrer do estudo, como categorias a posteriori.

Nesta pesquisa, para aumentar o rigor metodológico e o critério de validade, foi utilizado a triangulação de dados e fontes. Sendo a triangulação de dados composta pela análise e relação das entrevistas semiestruturadas, da entrevista narrativa e da observação direta, e a triangulação de fontes composta pela transcrição das entrevistas, dos memorando e anotações de campos realizadas pelo pesquisador, de modo a perceber a dimensão individual e a organizacional.

## 4 Análise e discussão dos resultados

Nesta seção, exploram-se os elementos sombrios do *storytelling*. O *storytelling* visto como um fenômeno tem seus prós e contras, suas contra-indicações, afinal, não é só de coisas positivas que se constroem as histórias (O’Gorman et al., 2010; Prusak, Denning, & Brown et al., 2012). É nesta lógica que o entrevistado LM afirma:

(. . .) o interessante quando falamos em histórias é que devemos falar também nas histórias ruins, nas histórias inventadas é uma questão fundamental, tem que ter pra ti juntar e pra ter significado do teu passado se foi sofrido, se foi precário, o teu futuro, olhando pra trás tem um significado por tudo, se é adotado por pais de baixa renda, ter saído da escola, o significado de como aquilo foi dando significado para a vida dele, logo então, temos que entender que as histórias vêm de muito tempo atrás, aonde se contava histórias para se trapacear, eu ganhava a, digamos assim, confiança contando histórias e depois o roubava (. . .) (ENTREVISTADO LM – SERVIÇOS).

Os seres humanos têm contado histórias desde o início da linguagem, e até mesmo antes, conta-se histórias para levar as pessoas a simpatizarem e confiarem nos outros indivíduos (Norrick, 2005). Uma história cria empatia e confiança de forma efetiva, mas ela também tem que ser verdadeira, quando a linha tênue entre fato e ficção é rompida, quando ela é apresentada como verdadeira, mas não é, a história pode começar a prejudicar os ouvintes a sua volta (Konnikova, 2013).

Foi possível identificar como um dos resultados da pesquisa, que este elemento de verdade ou não, assim como a expectativa do ouvinte, geralmente é imposto pelo contador de histórias. Este achado é sustentado pela literatura, que relaciona o trabalho do contador de histórias com a definição das expectativas do público, e da escolha do nível de realidade ou ficção da história criada e do seu contexto (Konnikova, 2013). Para o entrevistado CO:

(. . .) as histórias conseguem explicitar um contexto, e este contexto gerar um entendimento, porém vemos em muitos momentos um contexto criado que não é o real, e um entendimento dos ouvintes baseados nessa história que é fictícia. Muitas vezes, as experiências pessoais que são contadas por meio das histórias são baseadas em inverdades para se chegar a um determinado objetivo, e as histórias acabam fazendo com que isso ocorra (. . .) (ENTREVISTADO CO – SERVIÇOS).

O relato acima enfatiza a capacidade que o *Storytelling* proporciona um entendimento e explicita o contexto em que as ações estão ocorrendo conforme uma série de acontecimentos, resultados e características próprias. Em relação a isso as histórias tem a capacidade de contextualizar provando e convencendo as pessoas que a ouvem (Pettigrew, 1987; Snowden, 2006).

Este convencimento proporcionado pelas histórias, é devido a naturalidade da capacidade humana em comunicar e transferir experiências, sejam positivas ou negativas, de uma pessoa para outra por meio de narrativas orais de experiência pessoal (Labov, 2006). Para o entrevistado HV:

(. . .) as pessoas têm medo da verdade, e então não gostam de escutar histórias por causa que as histórias acabam levando a verdade. Ou não, existem histórias contadas que são criadas com a intenção de convencer, de iludir, de enganar, essas histórias têm como pilares de sustentação as mentiras, o problema é que as pessoas começam a acreditar na história, e se convencem que aquela história é verdadeira (. . .) logo, elas são convencidas por histórias falsas (ENTREVISTADO HV – INDÚSTRIA).

Estudos comprovam que indivíduos resistem à verdade dos fatos, e a história acaba sendo uma maneira fácil de convicção. O relato do entrevistado HV corrobora este fato, embora as pessoas tenham medo da verdade, deixam se convencer pela naturalidade de ouvir histórias, mesmo ela sendo falsa. Essa história, sendo falsa ou não, é moldada pela perspectiva do contador e do ouvinte (Czarniawska, 2011), as pessoas contam histórias com tanta convicção, que exaustivamente se convencem que é verdade. Contam histórias o tempo todo, convencendo outras pessoas que o conteúdo da história é verdadeiro (Duncan, 2016).

As histórias contadas são sobre sucesso, fracasso, felicidade, infelicidade, dentre outros. O fato é que todas as pessoas se envolvem com as histórias, e essas histórias muitas vezes, são baseadas em omissões, mentiras e com segundas intenções (Duncan, 2016). Em alguns casos, as histórias são formadas por um universo de informações, levando a uma sobrecarga. Tal aspecto se evidencia com o entrevistado TF:

(. . .) o problema é que quanto mais eu escuto histórias, mais informações eu tenho, e começo a gerir tudo isso, e com o tempo, passo a ter problemas, e sobrecarga de informações, logo para me facilitar, eu mesmo conto histórias para meus colegas, delegando funções e tarefas, pois não consigo mais processar com lógica e racionalidade devido a tantas informações que são me passado por meio das histórias. Isso quando não são histórias de pessoas que querem me derrubar dentro da empresa, gerentes de outros setores (. . .) (ENTREVISTADO TF – INDÚSTRIA).

O relato enfatiza que as histórias enriquecem a vida, estimulando a imaginação, esclarecendo as emoções e sugerindo soluções para os problemas. Isto vem de encontro com a literatura, que afirma que as histórias são bem-sucedidas e eficazes porque simplificam situações complexas e são úteis para lidar com a sobrecarga de informações, resolvendo problemas e atingindo objetivos (Bettleheim, 1977; Linstead, Maréchal, & Griffin, 2014). Entretanto, um dos achados da pesquisa aponta o contrário, conforme o relato do entrevistado HV “eu já vi dentro da empresa, colegas contando histórias para colegas do mesmo setor sobre trabalhos e projetos, onde o cara foi prejudicado pois ele tinha muita informação, coisa que não precisava”.

As pessoas dirigem-se a histórias quando a lógica as escapa, quando o real não faz sentido, ou quando elas não querem que o faça. As histórias se relacionam com suas emoções, e como os seres humanos tendem a tomar decisões baseadas na emoção, utilizam as histórias, muitas vezes de forma negativa para influenciar o comportamento e obter resultados (Konnikova, 2013). Uma ideia de ver as histórias influenciando o comportamento é explicitado pelo entrevistado MC:

(. . .) olha as histórias são contadas em toda a empresa, e essas histórias têm diferentes significados, e muitas vezes, os significados não são positivos, às vezes, temos histórias que são de competitividade e que buscam atrapalhar os outros, e tem muito disso, pessoas que inventam histórias para atrapalhar. Aqui na empresa mesmo acontece diariamente. Então muitas vezes, devemos dosar as histórias para ver as mudanças que ocorrerão, pois se forem mudanças ruins, temos que identificar que histórias estão acontecendo dentro da empresa pra tomar decisões, pois as pessoas são motivadas e compartilham conhecimento pelas histórias, se começar a ter histórias que diminuam o conhecimento ou inibem que as pessoas produzam mais, se tornará um problema. O resultado da história vai começar a ser negativo (ENTREVISTADO MC – INDÚSTRIA).

A organização, as salas, os escritórios e o parque fabril tornam-se um ambiente rico e difundido de histórias repletas de significados para a tomada de decisão (Boje, 2014). Com as histórias é possível induzir ações (Denning, 2006) e ter mudanças significativas (Snowden, 2005). Essas histórias vêm sendo usadas no contexto das organizações buscando mudanças (Carvalho et al., 2007). Esse ato de contar histórias é um mecanismo que desperta como resultado o conhecimento dentro das empresas (Snowden, 2002).

O *storytelling* oferece-lhes uma forma de refletir sobre suas novas experiências, generalizar a experiência para outras situações, sendo influenciada pela cultura, a reflexão auxilia a decidir como traduzir seu aprendizado em ações futuras e em seguida, avaliar o resultado de suas ações (Mcdrury & Alterio, 2003). Há também entre os entrevistados percepções de que as histórias são influenciadas pela cultura ou crença, por meio de suas experiências vivenciadas. Para o entrevistado CC:

(. . .) é importante entendermos, que mesmo que as histórias sejam carregadas de diversos elementos, a base dela é construída muitas vezes na crença do contador, e este contador muitas vezes é influenciado pelas emoções que o afetam como ser humano, por exemplo, a religião de alguns pode provocar sentimentos contrários a outros, então as histórias que são contadas acabam sendo muitas vezes formas de explicitar as crenças e conhecimentos implícitos dos indivíduos, e às vezes, essas histórias acordam crenças e coisas terríveis. Vamos usar como exemplo os talibãs, muçulmanos, e outros povos, que acabam levando o carma para sempre em função de extremistas que levam as histórias de sua religião ao pé da letra... (ENTREVISTADO CC – SERVIÇOS).

Ao referir-se a crenças, pode-se citar como exemplo a Bíblia, que é um livro que conta muitas histórias na forma de parábolas, e até hoje, desperta reações emocionais visíveis, não é que sejam histórias enganosas. A Bíblia é um excelente exemplo de como ensinar uma cultura inteira por meio de histórias, ao tocar em emoções, possibilita-se digerir o conteúdo e tornar os indivíduos mais dispostos a acreditar em algo (Boje, 2014; Konnikova, 2013). Isto vem de encontro com os achados do estudo, onde evidencia-se como base das histórias o sistema de crença do contador, e o quanto elas tem a capacidade de influenciar emoções.

Quando se trata de crenças e culturas, pode-se identificar povos que difundem histórias negativas a nível social sobre bombas, crenças que utilizam de histórias antigas para converterem jovens a fazerem terrorismo (Griffin & O’Leary-Kelly, 2004; Duncan, 2016). Notam-se políticas que criam histórias para levar à guerra, e essas histórias dão a indivíduos um sentido de missão, uma causa comum, um propósito

e identidade de pertença, e por isso, essas histórias são tão poderosas e destrutivas (Duncan, 2016). O entrevistado PB corrobora:

(. . .) quando falamos em histórias, eu não paro de pensar nas histórias que políticos contam, em época de eleições, o que eles mais fazem é contar histórias, não com maldade, mas com promessas vazias, de que provavelmente não cumprirão, muitas vezes, nem lembram depois que entram nos seus mandados, e as histórias foram utilizadas como armas para que nós, a população, o vote a favor deles (. . .) (ENTREVISTADO PB – INDÚSTRIA).

O relato acima identifica que nem todo o *storytelling* convincente é ruim somente quando é usado para a maldade. Um exemplo disso são as histórias que são utilizadas como armas no campo de batalha inevitável entre um político honesto e um político corrupto, durante uma eleição (Czarniawska, 2011; Konnikova, 2013; Duncan, 2016), que por mais que as histórias sejam convincentes, sem a maldade, ela pode estar sendo usada somente para atingir um determinado objetivo.

Muitas pessoas utilizam do *storytelling* em prol de suas convicções e ideias, e nos casos em que os eleitores, utilizam do *storytelling* para que determinado político vença as eleições, não lhes importa se suas histórias são verdadeiras? O fim justifica os meios? Experimenta-se o poder negativo de contar histórias quando o indivíduo sente certa quantidade de desconforto (Prusak et al., 2012), depois de assistir ao noticiário, ou quando um anúncio de publicidade suscitou algum desejo. Talvez seja mais provável que se experimente o lado negro do *storytelling* com a promessa geral de uma vida melhor, mesmo que essa promessa seja uma história baseada em mentiras (Konnikova, 2013; Duncan, 2016).

A partir disso, com base nos resultados alcançados por esta investigação, pode-se perceber que o lado negro do *storytelling* está associado a **motivadores** e a **resultados** conforme Quadro 01.

**Quadro 1.** Resumo de elementos motivadores e resultados do *storytelling* negativo

Tipos de Motivadores	Resultados ou Efeitos
Ganhar Confiança;	Trapaça;
Criar um Contexto;	Entendimento;
Contar Mentiras;	Convencimento;
Gerar Emoções;	Sobrecarga de Informação;
Gerar Informações;	Prejudicar;
Gerar Competição;	Emoções Negativas;
Transmitir Crenças;	Persuasão;

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, com base nos relatos dos entrevistados (2017).

Dentro da classificação de motivadores do lado negro do *storytelling*, foi possível identificar que no ambiente organizacional as pessoas se motivam a contarem o *storytelling* de forma negativa para: a) Ganhar Confiança, onde o contador de histórias é motivado a contar a história para seus colaboradores para gerar um laço de confiança entre ele e seus subordinados, desta forma podendo colocar sua perspectiva na história contada; b) Criar um Contexto, o contador busca por meio da história, criar um contexto para seu objetivo, podendo basear a história em uma inverdade com um contexto falso; c) Contar Mentiras, o contador utiliza-se das histórias para contar mentiras e enganar as pessoas, visto do medo da verdade que elas possuem, buscam iludi-las com inverdades; d) Gerar Emoções, busca-se ludibriar os colaboradores utilizando a facilidade que as histórias tem em transportar emoções para criar engajamento com determinada atividade que o contador queira; e) Gerar Informações, o contador de histórias pode utilizar as histórias para transmitir algo mais complexo, facilitando a compreensão, ou recontar novas histórias e adicionar mais informações complicando e induzindo algo; f) Gerar Competição, os contadores contam histórias para seus subordinados afim de que os mesmos criem uma competição, as vezes saudável, outras não, cabe ao contador a dose certa. g) Transmitir Crenças, os contadores fazem uso das histórias para transmitir seus pensamentos e formas de ver o mundo, impondo razões e limites para os ouvintes.

Em relação aos resultados ou efeitos obtidos por se fazer uso do lado negro do *storytelling*, estão: a) Trapaça, os contadores obtiveram como resultado a ressignificação do passado, mudando a percepção do ouvinte em relação ao próximo passo, podendo assim trapaceá-lo; b) Entendimento, por meio das histórias os contadores puderam fazer com que seus colaboradores tivessem o entendimento do motivo e propósito do que estavam fazendo para atingir determinado objetivo (do contador); c) Convencimento, os contadores utilizaram das histórias falsas para convencer seus ouvintes; d) Sobrecarga de Informações, os contadores contam histórias para confundir, distrair do objetivo principal, sobrecarregando o ouvinte de informação desnecessária; e) Prejudicar, outro resultado que emergiu foi a forma dos contadores utilizarem as histórias para prejudicar os colegas de trabalho, falar mal de gerentes, construir atritos entre pessoas e induzir a erros; f) Emoções Negativas, os contadores utilizam-se da naturalidade das histórias levarem emoções para afetar as pessoas dentro da empresa, criar brigas por religiões, política ou qualquer outro desentendimento por ideologias; g) Persuasão, os contadores utilizam as histórias como instrumentos de persuasão, motivando os ouvintes a realizarem seus objetivos, muitas vezes sendo este negativo.

Por meio dos elementos motivadores e seus resultados pode-se identificar o lado negro do *storytelling* pela perspectiva do contador e do ouvinte de histórias. Prusak et al. (2012) e O’Gorman et al. (2010) ressaltam a importância que contador e

ouvinte possuem no *storytelling*, sendo que o contador de histórias pode influenciar negativamente o ouvinte. Por isso os autores destacam o perigo que as histórias podem causar nos indivíduos. O ato de contar histórias pode ser usado como um instrumento para induzir uma interpretação que melhor convém ao contador, muitas vezes alicerçadas em mentiras (Czarniawska, 2011; Konnikova, 2013; Duncan, 2016). O *storytelling* organizacional se tornou fundamental dentro da organização, sendo composto pela comunicação cotidiana do indivíduo, podendo mexer na moral das pessoas, gerar desconfiança, afetar na tomada de decisão de um líder, por isso o contador deve ser responsável pelo seu *storytelling* evitando o seu uso inadequado (Boje, 2014; Denning 2006). A seguir, seguem as reflexões finais.

## 5 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi analisar o *Storytelling* no contexto organizacional sob a perspectiva do seu lado negativo, envolvendo tanto o contador de histórias como o ouvinte. Dessa forma, esta pesquisa contribui com o aprofundamento sobre a temática da AO e do *Storytelling*. Visto como um fenômeno foi possível identificar o que se denominou como o lado negro do *storytelling*, todavia, esta não é uma dramatização para captar a atenção do leitor, pelo contrário, busca-se evidenciar o perigo que as histórias podem causar para as pessoas. Não somente quando mal-intencionadas, mas também existem aspectos imprevisíveis que podem causar problemas futuros ao se contar uma história. Isso está de acordo com o posicionamento de Prusak et al. (2012) e O’Gorman et al. (2010). Com base nos resultados alcançados por este estudo, bem como a sua fundamentação teórica, esta investigação traz contribuições de ordem teórica e de ordem prática.

A contribuição teórica está em agregar estudos abordando o *storytelling* e ter a possibilidade de mostrar empiricamente o lado negro do *storytelling*, classificando seus motivadores e resultados. Com base na literatura e nos achados deste estudo, questiona-se por quantas vezes escutamos histórias de pessoas querendo simpatizar e ganhar nossa confiança somente por um objetivo particular, que a beneficie. Indaga-se também quantas vezes identificamos histórias criadas com base em mentiras, sendo contadas como se fossem verdade. Logo, esses aspectos devem ser analisados e avaliados pelo ouvinte, às vezes é mais conveniente acreditar nas histórias contadas do que a verdadeira realidade. Obviamente, o mais conveniente pode não ser o certo, afinal as histórias são moldadas pela perspectiva do contador.

A capacidade das histórias de envolverem emoções acaba persuadindo os ouvintes, afinal seres humanos tendem a tomar decisões baseados na emoção. Assim as pessoas ficam mais propensas a acreditar como verdade o conteúdo das histórias. Konnikova (2013) alerta que as histórias se relacionam muito bem com as emoções, as

peessoas tendem tomar suas decisões com base em suas emoções. Logo, o *storytelling* pode apresentar influência nos comportamentos e nas tomadas de decisões das pessoas. Isso não quer dizer que todo o *storytelling* é ruim, a questão é que quando utilizado com intenções negativas, ou até mesmo de forma inadequada, ele pode prejudicar. Ademais, deve-se considerar a importância do ouvinte, de forma que ele consiga identificar, de forma racional, o propósito do *storytelling*, e isso só acontecerá mediante a reflexão do ouvinte e do contador.

A contribuição de ordem prática ou gerencial está em sugerir aos gestores o aprimoramento do uso do *storytelling*, tornando-o como uma forma de desenvolvimento para os colaboradores e sua efetiva aplicação dentro das organizações. Este estudo proporcionou evidências para os gestores dos riscos do *storytelling* organizacional, quando o mesmo não é controlado e utilizado de forma eficaz, ou até mesmo quando do uso inadequado das histórias organizacionais. Foi possível identificar os males que elas podem causar dentro das organizações, sendo assim espera-se que os gestores criem políticas organizacionais para o uso do *storytelling*, fazendo com que o *storytelling* organizacional possa se tornar uma ferramenta de comunicação e desenvolvimento para as empresas.

Em relação às limitações deste estudo, destaca-se a aplicação da pesquisa somente a gestores e empresários, bem como o número de pessoas entrevistadas. Ao entrevistar apenas gestores e empresários não foi possível identificar o posicionamento dos colaboradores. Outra limitação é a própria estratégia de pesquisa, o estudo qualitativo genérico, apesar de ser comumente utilizado fora do Brasil, ele ainda sofre devido à falta de diretrizes para sua consolidação, diferentemente de um estudo de caso, já consolidado e carregado de normas (Percy, Kostere, Kostere, 2015).

Como pesquisas futuras, sugerem-se outros estudos qualitativos, confrontando opiniões de gestores, empreendedores e colaboradores, podendo assim identificar se os achados deste estudo se concretizam. Tendo como finalidade agregar o conteúdo visto nesta investigação e apresentar um panorama do contexto organizacional interno, sugere-se que *storytelling* também seja estudado mediante a aplicação de um experimento dentro de uma organização, onde possa se observar o nível de impacto de um *storytelling* negativo.

## Referências

- Allen, R. B., & Acheson, J. (2000, June). Browsing the structure of multimedia stories. In *Proceedings of the fifth ACM conference on Digital libraries* (pp. 11-18). ACM.
- Alterio, M., & McDrury, J. (2003). *Learning through storytelling in higher education: Using reflection and experience to improve learning*. Routledge.
- Andrade, M. M. D. (1999). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação*/Maria Margarida de Andrade.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2009). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Bookman Editora.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, (pp.12-33).
- Beers, M. H., Ouslander, J. G., Rollingher, I., Reuben, D. B., Brooks, J., & Beck, J. C. (1991). Explicit criteria for determining inappropriate medication use in nursing home residents. *Archives of internal medicine*, 151(9), 1825-1832.
- Bettleheim, B. (1977). *The uses of enchantment: The meaning and importance of fairy tales*. Vintage Books. New York.
- Boje, D. M. (2014). *Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age*. Routledge.
- Bruner, J. S. (2009). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.
- Brusamolin, V., & Moresi, E. A. D. (2008). Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação. *Ciência da Informação*, 37(1).
- Caelli, K.; Ray, L.; Mill, J. 'Clear as mud': toward greater clarity in generic qualitative research. *International journal of qualitative methods*, v. 2, n. 2, p. 1-13, 2003.
- Carvalho, M. M. D., Pacheco, A. P. G., Santos, S. D. L. D., & Silva, V. (2007). Plano de transferência de conhecimento tácito e crítico entre os membros da equipe do centro nacional de gerência de telecomunicações da Petrobras. *Monografia (Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial)*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Cogo, R. S. (2011). A elaboração discursiva da memória organizacional: estudando o storytelling. *Revista Eletrônica da Pós-Graduação da Cásper Líbero-ISSN 2176-6231*, 3(2), 1-11.
- Czarniawska, B. (2011). Narrating organization studies. *Narrative Inquiry*, 21(2), 337-344.
- Denning, S. (2004). *Squirrel inc.: A fable of leadership through storytelling*. John Wiley & Sons.
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), pp.42-48.
- Denning, S. (2008). *The Secret Language of Leadership. How Leaders Inspire Action through Narrative*. Strategic Direction, 25(1).

- DiPardo, A. (1990). Narrative Knowers, Expository Knowledge Discourse as a Dialectic. *Written Communication*, 7(1), pp.59-95.
- Duncan. S. (2016). *The dark side of Storytelling*. TEDxColumbiaCollege. YouTube.
- Elkjaer, Bente. "Organizational learning: the 'third way'." *Management learning* 35.4 (2004): pp.419-434.
- Elkjaer, B., & Huysman, M. (2013). Pragmatismo: uma teoria da aprendizagem para o futuro. *KNUD, Illeris. Teorias Contemporâneas da Aprendizagem*.
- Elkjær, B., & Pedersen, S. H. (2007). Nordic Research on Workplace Learning 1995-2006. In *Competence Development As Workplace Learning*. Livraria Bertrand.
- Erstad, O., & Silseth, K. (2008). Agency in digital storytelling: Challenging the educational context. *Digital Storytelling, Mediatized Stories. Self-Presentations in New Media*, 52, pp.213-232.
- Fischer, R. M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias interseoriais. *RAUSP – Revista de Administração da FEA USP*, São Paulo, v. 40, n.1, pp.5- 18, jan./mar. 2005.
- Gargiulo, T. L. (2005). *The strategic use of stories in organizational communication and learning*. ME Sharpe.
- Godoi, C. K., Bandeira-De-Mello, R., & Silva, A. D. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2.
- No, R., & GRADE Working Group. (1989). Guba AEG, Lincoln YS. *Fourth generation evaluation*.
- Harper, B., Ceccon, C., Oliveira, M. D. D., & Oliveira, R. D. D. (1980). Cuidado, escola. *Desigualdade, domesticação e algumas saídas*, 35.
- Kaye, B., & Jacobson, B. (1999). True tales and tall tales. *Training and Development*, 53(3), 44-52.
- Konnikova, M. (2013). *Mastermind: how to think like Sherlock Holmes*. Penguin.
- Labov, W. (2006). Narrative pre-construction. *Narrative inquiry*, 16(1), 37-45.
- Lankshear, C., & Knobel, M. (2008). *Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação*. Artmed.
- Lelic, S. (2001). Fuel your imagination-KM and the art of storytelling. *Knowledge Management*, 20, 9.
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.
- Livingstone, D. W. (1999). Exploring the icebergs of adult learning: Findings of the first Canadian survey of informal learning practices. *The Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 13(2), 49.
- Malhotra, N. K., & Peterson, M. (2009). *Basic marketing research: A decision-making approach*. Prentice hall.

- Mantere, S. (2013). What is organizational strategy? A language-based view. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408-1426.
- Matos, G. A. (2010). Storytelling: líderes narradores de histórias. *Rio de Janeiro: Qualitymark*.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact,[in:] *Harvard Business Review*, March.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative science quarterly*, 160-197.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: A practice-based approach*. ME Sharpe.
- Norricks, N. R. (2005). The dark side of tellability. *Narrative Inquiry*, 15(2), 323-343.
- Oblinger, D. (2003). Boomers gen-xers millennials. *EDUCAUSE review*, 50(4), 37-47.
- O'Gorman, K. D., & Gillespie, C. (2010). The mythological power of hospitality leaders? A hermeneutical investigation of their reliance on storytelling. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 659-680.
- Peace, T. M., Mayo, K., & Watkins, R. (1998). Becoming Consumers of Our Own Research: What Really Makes a. *The Journal*, 1.
- Percy, W. H., Kostere, K., & Kostere, S. (2015). Generic qualitative research in psychology. *The Qualitative Report*, 20(2), 76-85.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 649-670.
- Pink, D. H. (2007). *O Cérebro do Futuro: a revolução do lado direito do cérebro*. RJ: Elsevier2007.
- Prusak, L., Groh, K., Denning, S., & Brown, J. S. (2012). *Storytelling in organizations*. Routledge.
- Pritchard, R. D. (2004). *The dark side of organizational behavior* (Vol. 24). R. W. Griffin, & A. O'Leary-Kelly (Eds.). John Wiley & Sons.
- Richter, M., & Koppet, K. (2000). How to increase retention through storytelling. *StoryNet*. Retrieved June, 1, 2005.
- Rosen, H. (1985). *Stories and meanings*. National Association for the Teaching of English.
- Sarbin, T. R. (1986). *Narrative psychology: The storied nature of human conduct*. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Savvidou, C. (2010). Storytelling as dialogue: how teachers construct professional knowledge. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 16(6), 649-664.
- Schank, R. C., & Cleary, C. (1995). *Engines for Education*. Hillsdale. RC Schank, C. Cleary.

- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of knowledge management*, 6(2), 100-111.
- Snowden, D. (2006). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85 (11), 69-76.
- Snowden, D. (2005). *Story Telling: A new skill in an old context*. Originally published in Business Information Review, 16(1), 30-37.
- Vigotski, L. S. (1998). *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. Tradução: José Cipolla Neto, Luís Silveira Menna Barreto, Solange Castro Afeche.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.

## Apêndice I

### Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Indivíduo	Cargo	Tempo na Organização	Setor	Tipo de Entrevista	Tempo de Entrevista*
Entrevistado BA	Empresário	Mais de 25 anos	Comércio (rede de franquias de lojas)	Semiestruturada	1:21
Entrevistado CC	Empresário	11 anos	Serviços (Consultoria)	Semiestruturada e Narrativa	1:36
Entrevistado ET	Empresário	Mais de 25 anos	Indústria/Serviços (Presidente Cooperativa)	Semiestruturada	1:48
Entrevistado TG	Empresário	10 anos	Serviços (Rede de Academia)	Semiestruturada	1:39
Entrevistado HV	Empresário	15 anos	Indústria (Tintas)	Semiestruturada	1:34
Entrevistado LH	Empresário	Mais de 25 anos	Poder público (Secretário da Educação)	Semiestruturada	1:55
Entrevistado MC	Empresário	19 anos	Indústria (Metal mecânico)	Semiestruturada	1:23
Entrevistado RJ	Empresário	Mais de 25 anos	Indústria (Moveleira)	Semiestruturada	1:44
Entrevistado PB	Empresário	17 anos	Indústria (Software)	Semiestruturada e narrativa	2:03
Entrevistado LM	Empresário	Mais de 25 anos	Serviços (Hospital)	Semiestruturada e narrativa	1:52
Entrevistado TF	Empresário	12 anos	Indústria (Carrocerias)	Semiestruturada	1:57
Entrevistado CO	Empresário	Mais de 25 anos	Serviços (Consultoria)	Semiestruturada e narrativa	1:51

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

\*O tempo de entrevista é referente a entrevista semiestruturada, que ocorreu de forma individual, a entrevista narrativa aconteceu de forma coletiva e teve duração de 2:57 (duas horas e cinquenta e sete minutos)

## Apêndice II

Elementos-chaves que compõem a base teórica utilizada para construção dos roteiros de entrevistas

Tema	Autor	Elementos-chave
Interação da Aprendizagem Formal e Informal	Antonello (2010)	Aprendizagem pela Experiência <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigências, tarefas e problemas complexos;</li> <li>2. Experiências amplas: que requerem múltiplas habilidades de compreensão;</li> <li>3. Experiências multifacetadas: conexão entre áreas do conhecimento;</li> <li>4. Atividades pioneiras e de inovação: experiências que envolvem o desenvolvimento de novas ideias ou abordagens;</li> <li>5. Experiências traumáticas: situações difíceis;</li> <li>6. Processos de mudança organizacional: por exemplo, reestruturação, fusão.</li> </ol>
		Aprendizagem pela Reflexão <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexão sobre a ação: após atividade ou evento;</li> <li>2. Reflexão na ação: durante uma atividade ou evento;</li> <li>3. Reflexão em grupo/coletiva;</li> <li>4. Escrever um jornal reflexivo: diário de aprendizagem, anotações dispersas;</li> <li>5. Refletir sobre como os outros fazem as coisas;</li> <li>6. Questionamento: ser questionado ou questionar a si mesmo;</li> <li>7. Aprendizado oriundo do fracasso: analisando o que foi errado e porquê.</li> </ol>
Ciclo de AE	Kolb (1984)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiência concreta;</li> <li>2. Observação reflexiva;</li> <li>3. Conceituação abstrata;</li> <li>4. Experimentação ativa.</li> </ol>
Mapa da Aprendizagem	Moon (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percebendo;</li> <li>2. Criando Sentido;</li> <li>3. Criando Significado;</li> <li>4. Trabalhando com Significado;</li> <li>5. Aprendizagem Transformadora.</li> </ol>
Níveis de Reflexão	Strampler e Oliver (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexão estimulada e estimulação cognitiva;</li> <li>2. Reflexão descritiva e da recuperação cognitiva;</li> <li>3. Reflexão dialógica e reconceptualização;</li> <li>4. Reflexão crítica e aplicação.</li> </ol>
Criação do Conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socialização (de tácito para conhecimento tácito);</li> <li>2. Externalização (de tácito para conhecimento explícito);</li> <li>3. Combinação (de explícito para conhecimento explícito);</li> <li>4. Internalização (de explícito para conhecimento tácito).</li> </ol>

Tema	Autor	Elementos-chave
<b>Aprendizagem Reflexiva através do Storytelling</b>	McDrury e Alterio (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descoberta da História;</li> <li>2. Contaçaõ da História;</li> <li>3. Expansão da História;</li> <li>4. Processamento da História;</li> <li>5. Reconstrução da História.</li> </ol>
<b>Tipos de Narrativas</b>	Denning (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Induzir ações</li> <li>2. Comunicar aos liderados quem é o líder</li> <li>3. Transmitir valores</li> <li>4. Comunicar o que a organização significa</li> <li>5. Estimular colaboração</li> <li>6. Neutralizar boatos</li> <li>7. Compartilhar conhecimento</li> <li>8. Conduzir pessoas</li> </ol>
<b>Fazer gestão por meio de histórias</b>	Armstrong (1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É simples, qualquer pessoa pode contar uma história;</li> <li>2. As histórias são atemporais e à prova de modismo;</li> <li>3. As histórias são um dispositivo de comunicação;</li> <li>4. As histórias são uma excelente maneira de passar as tradições corporativas.</li> <li>5. É uma forma superior de formação e permite que as pessoas saibam o que vai levá-los para promoção ou o que vai demiti-los;</li> <li>6. As histórias são uma maneira de capacitar as pessoas;</li> <li>7. É uma forma maravilhosa de reconhecimento;</li> <li>8. Uma ótima maneira de espalhar a palavra;</li> <li>9. É divertido;</li> <li>10. Uma ferramenta de grande recrutamento e contratação;</li> <li>11. Memorável.</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## Apêndice III

### Proposta de roteiro para entrevista

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões</b>	<b>Autores</b>
Analisar o processo do <i>Storytelling</i>	Usar as categorias para estimular a fala... Relate como você se sente ao ouvir uma história, como você a associa com suas atividades? Conte-me como é este processo quando você conta uma história?	McDrury e Alterio (2003)
Analisar o processo de Reflexão advindos da interação da Aprendizagem Formal e Informal	Usar as categorias para estimular a fala... Quando você ouve uma história de alguém que passa por algum tipo experiência (seja uma exigência, tarefas e problemas complexos, que requerem um esforço para realizar situações traumáticas ou difíceis), como acontece a sua reflexão? Conte-me como o processo de reflexão sobre o ouvir esta experiência se transforma em aprendizado, de que maneira acontece?	Antonello (2010)
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões</b>	<b>Autores</b>
Analisar como ocorre o processo de Reflexão por meio do <i>Storytelling</i>	Usar as categorias para estimular a fala... Quando e como uma história começa a fazer Sentido para você? (explicar o sentido) Como você constrói Significado a partir da história? (explicar o significado) Conte-me como ocorre a sua reflexão através das histórias que outras pessoas contam para você?	Moon (1999); Strampler e Oliver (2007)
Avaliar os resultados do <i>Storytelling</i> advindos da Reflexão nas dimensões Individual e Organizacional	Usar as categorias para estimular a fala... Relate um caso onde o <i>Storytelling</i> (ato de contar uma história) proporcionou um resultado (seja diretamente ou indiretamente), e como isso aconteceu... Conte-nos sobre os resultados que o <i>Storytelling</i> pode gerar para você e para o seu grupo... (grupo no sentido de organização)	Denning (2006)
	10. Como você relata que aconteceu o aprendizado através da reflexão que o <i>Storytelling</i> proporcionou? (individual) 11. E em relação ao grupo, como procedeu este aprendizado através da reflexão advinda do <i>Storytelling</i> ... (organização) 12. Como isso aconteceu, teve diferenças entre o seu aprendizado e o do seu grupo? (comparação ind. e org.)	Kolb (1984);

Fonte: Elaborado pelos autores.