



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

Eduardo Robini da Silva, Fabiano Larentis, Deise Taiana de Ávila Dias

### RESUMO

O *storytelling* visto como um fenômeno tem seus prós e contras, uma vez que o ato de contar histórias de forma intencional, ou não, pode influenciar outras pessoas. Este estudo teve como objetivo analisar o *Storytelling* sob a perspectiva do seu lado negativo, envolvendo tanto o contador de histórias como o ouvinte. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, objetivos exploratórios e descritivos e como estratégia de pesquisa um estudo qualitativo genérico. Para a seleção dos respondentes, buscou-se entrevistar gestores e empresários que atuavam nas organizações há pelo menos 10 anos, sendo estes participantes de setores distintos. Assim, pode-se identificar as práticas de *Storytelling* nos mais diversos contextos organizacionais, aumentando a diversidade de elementos que emergem nestes contextos. Logo, o número de entrevistados que compõe esta investigação totalizam 12 gestores e empresários. Dentre as contribuições deste estudo, destaca-se a reflexão sobre o aprofundamento da temática *storytelling*. Visto como um fenômeno foi possível identificar o que denominou-se como o lado negro do *storytelling*, isto é, buscou-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.

**Palavras-chave:** *Storytelling*; Lado Negro; Reflexão.

### 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, 2000). 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, 2006; 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 dos mais velhos, eles transmitiam seu conhecimento por meio do *Storytelling* de forma informal e o aprender e o fazer eram elementos fundamentais influenciando na aprendizagem (HARPER et al., 1980).

É sobre esta perspectiva que se baseia a visão social da Aprendizagem Organizacional (AO), que não ocorre exclusivamente na mente dos indivíduos, e 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 organização ou do próprio indivíduo.

O *Storytelling* é o ato de contar uma história, objetivando a aquisição, estruturação e transmissão de conhecimento (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 organizações são vistas como sendo permeada continuamente por vários fluxos de histórias 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).

Diante desse contexto, em meio à dificuldade que as organizações têm para promover a aprendizagem em seu contexto e extrair o conhecimento tácito, e com a intenção de contribuir para o campo da AO, AE, AR, aprendizagem formal e informal, conhecimento tácito e explícito e do *Storytelling*, percebe-se a relação do *Storytelling* como uma prática social que possibilite conduzir e explicitar as experiências internas e externas da organização para o processo de reflexão dos indivíduos no contexto da organização como uma forma de AO.

Por outro lado, para desenvolver e avançar no estabelecimento do conceito e estudos sobre a AO, os pesquisadores necessitam observar o nível interpessoal, para a noção de neutralidade da meta, avaliar a mudança sob outra perspectiva e a natureza processual da aprendizagem. As autoras observam que nenhum dos grupos ou perspectivas identificadas na literatura, abarca satisfatoriamente todas estas condições. Portanto, cita-se a neutralidade da meta, isto é, a aprendizagem pode ser vista como algo bom ou ruim (ANTONELLO; GODOY, 2010). Sendo assim, esta investigação destaca a seguinte questão central de pesquisa: como o *Storytelling* pode interferir de maneira negativa no ambiente organizacional? A fim de responder esta questão, o objetivo deste estudo foi analisar o *Storytelling* sob a perspectiva do seu lado negativo, envolvendo contador de ouvinte de histórias.

Este artigo está dividido em cinco seções, sendo o primeiro a introdução, subdividido com a delimitação do tema e 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 esperados estão relacionados na quarta seção. Por fim, na quinta seção, encontram-se as considerações finais da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 STORYTELLING

A etimologia da palavra *Storytelling* significa em inglês o ato de contar histórias (*story + telling*). O uso do termo *Storytelling* no estudo, não decorre de um preciosismo de uso de estrangeirismo, mas sim, da evidência da tradução literal da palavra *Storytelling* para o português como “contação de histórias” que está vinculada com: animação de plateias infantis, à leitura encenada de livros, roteiros de teatro e também uma conexão com narrativa ficcional (COGO, 2011).

Dentro da literatura consultada, existem vocábulos variantes, cujas significações encontram semelhanças ou apresentam discordância. Como o foco do estudo não é o



aprofundamento nas questões linguísticas, utiliza-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 multissuporte que busca a experiência de vida própria ou absorvida do narrador para inspirar relatos atrativos, envolventes e memoráveis. Literalmente, é a contação de 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 1986). O contador de histórias não corresponde à realidade, mas cria uma realidade, sua história é uma construção, e outros esta construção (GUBA; LINCOLN, 1989). Contar histórias é um processo que não pode ser totalmente projetado com antecedência, porque 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, e, com isso, conseguir a atenção do ouvinte para concentrar-se em juntar 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 através de uma transformação com a espontaneidade e entusiasmo. O autor sugere usar uma experiência verdadeira contada de uma forma mínima e lançada em um “trampolim” para a imaginação do destinatário. Essa etapa importante permite 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, contar histórias pode acelerar o desenvolvimento de confiança dentro de um grupo mais rapidamente do que outras técnicas (DENNING, 2001). 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 (DENNING, 2001). A terceira forma de contar histórias, são as histórias de partilha de conhecimentos. É preciso falar sobre conhecimento com detalhes suficientes para permitir que o ouvinte entenda o contexto e o contexto dentro do qual o conhecimento foi criado (DENNING, 2001).

Observando-se 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 campo 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 a moeda preferencial para dar sentido nas organizações (BOJE, 2014). Para o autor, contar histórias ajuda as pessoas a definir, fixar e moldar sua existência em relação à sua



cultura e a do universo da organização. Em relação ao *Storytelling* nas organizações discute-se 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, ela ou 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 faz um discurso ou uma carta aos acionistas, pois o relatório é contar histórias. Quando um cliente deixa uma mensagem na secretária eletrônica, é contar histórias. Quando o zelador explica a um supervisor que a máquina de polir já não funciona, é contar histórias. Inclusive, 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 exibe uma divisão do trabalho linguístico, onde a responsabilidade pela conceitos-chave é atribuído a indivíduos particulares ou funções organizacionais. Estes peritos linguísticos supervisionam o uso e a manutenção da linguagem estratégia adequada (MINTZBERG, 1978; MANTERE, 2014).

Estratégias são alcançadas no trabalho, conduzidas pelos membros da organização (MINTZBERG; MCHUGH, 1985). Em se tratando da estratégia adequada, cabe destacar que pesquisadores no campo do comportamento organizacional começaram examinar sistematicamente 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 e completa dos comportamentos de trabalho 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. Desta forma, 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 de 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 destrutiva 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 sem dúvida 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 circulam dentro dela, e 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 através 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 dentro da organização, as histórias pessoais expõem a competência e compromisso de questões sinalizam a confiança e vontade de ser vulnerável a outros, nas organizações, 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. Dessa forma, os autores conseguiam auxiliar os pacientes a suportar a hospitalização, os procedimentos médicos invasivos e a própria doença (BEERS et al., 1991).

Mediante a apresentação uma proposta de aplicação de narrativas de histórias em projetos organizacionais, pesquisadores trazem considerações importantes 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 organizações são vistas como sendo permeadas continuamente por vários fluxos de histórias fornecidas pelos membros organizacionais buscando uma maneira de aprendizagem (SNOWDEN, 2006; BOJE, 2014). O *Storytelling* é utilizado como um mecanismo para criar significado, facilitando 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 penetram na vida intelectual daqueles que os cercam e 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, ele afirma que “o desenvolvimento do pensamento é determinado pela linguagem, e pela experiência sócio-cultural do indivíduo.” (VIGOTSKI, 1999, p. 62).

Os pensamentos estão relacionados com a forma de explicar a realidade através das histórias, estas histórias representam uma forma de entender e explicar o mundo, construindo o conhecimento. Para o autor, 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). Muitos pesquisadores estão discutindo um papel importante de histórias como veículos 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). Para o autor, 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 em si 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 através do *Storytelling* possibilita transcender estruturas pessoais e assume perspectivas mais amplas, tornando-se uma importante 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 através da narrativa e história (BOJE, 2014).

Ambos os autores concordam que 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. 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 cor-de-rosa e positiva sobre a situação, mas, um pouco depois da curva, 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 lado negro do *storytelling*, tratando esta perspectiva como parte do processo envolvendo tanto o contador, como o ouvinte de histórias. A pesquisa possui abordagem qualitativa, objetivos exploratórios e descritivos e como estratégia de pesquisa um estudo qualitativo genérico. A pesquisa descritiva se encarregaria 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, 2010).

Os estudos qualitativos genéricos são aqueles que sintetizam as características da pesquisa qualitativa, mas ao invés de focar a cultura como faz etnografia, ou o caso como o estudo de caso, o estudo qualitativo genérico simplesmente procura descobrir e entender um fenômeno, um processo, ou das perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas (MERRIAN, 2009).

Cabe ressaltar ainda que, neste estudo a triangulação ocorreu buscando um rigor metodológico e como critério de validade, sendo que este critério de validação é diferente da triangulação como um processo, trabalha-se então com a triangulação das entrevistas semiestruturadas, da entrevista narrativa e da observação direta, tanto na dimensão individual como na organizacional.

O Apêndice I apresenta a caracterização dos sujeitos participantes, representando os indivíduos que serão 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 procura-se entrevistar gestores e empresários que atuam nas organizações há pelo menos 10 anos (podendo assim identificar perfis que já evidenciaram em suas organizações histórias e contadores de histórias).



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 de que forma os entrevistados fundamentam suas opiniões (GODOY, 2006; MALHOTRA, 2011). Sendo assim, foi elaborada uma proposta de roteiro semiestruturado de questões, a partir de elementos-chaves que compõem a base teórica utilizada para construção dos roteiros de entrevistas que darão suporte à coleta de dados, conforme o Apêndice II.

A partir dos elementos-chaves, elaborou-se uma proposta de roteiro semiestruturado de questões que darão suporte à coleta de dados, conforme Apêndice III, neste encontram-se as questões propostas como roteiro para as entrevistas semiestruturadas, subdivididas em 37 categorias *a priori* de análise, 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 em duas etapas. A primeira etapa refere-se à entrevista semiestruturada e ocorreu de forma individual. Nesta etapa buscou-se evidenciar a percepção dos entrevistados em relação ao roteiro na dimensão individual, aqui os entrevistados passaram por 5 blocos de questões que possuem características de questionamentos básicos apoiados em teorias que se relacionam ao tema da pesquisa. As entrevistas foram gravadas no momento da sua realização e posteriormente transcritas pelo pesquisador.

Posteriormente, destaca-se a entrevista narrativa adotada neste estudo refere-se explicitamente ao uso do *Storytelling*. Ocorreu mediante agendamento de uma data prévia com os respondentes e aconteceu de forma presencial e coletiva (representando a dimensão organizacional), a AO acontece por meio das interações sociais coletivas. A entrevista narrativa foi realizada posteriormente à entrevista semiestruturada individual (ELKJAER; HØYRUP; PEDERSEN, 2010).

Para estimular os entrevistados a contarem histórias, 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 posterior ao estímulo para a entrevista narrativa, visando o *Storytelling* do entrevistado foi: “Conte-me uma história a respeito de suas experiências que pode servir como lição aos outros...”. Desta forma pode se identificar a dimensão organizacional em relação as temáticas abordadas.

#### 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 contraindicações, afinal, não é só de coisas positivas que construímos as histórias (O’GORMAN et al., 2010; PRUSAK et al., 2012). Segundo o entrevistado LM:

Evidentemente que eu não, eu não vou deixar de colocar a minha tinta em cima do quadro, da história, eu tenho 55 anos e tomei muita porrada, então quer dizer o seguinte, 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, contamos histórias para levar as pessoas a simpatizarem com a gente e a confiar em nós (NORRICK, 2005). Uma história cria empatia e confiança de forma efetiva, mas ela também tem que ser verdade, pois a linha tênue entre fato e ficção é rompida, e a história começa a prejudicar quando ela é apresentada como verdade, mas não é (KONNIKOVA, 2013).

Em outras palavras, é o trabalho do contador de histórias que vai definir as expectativas do público, e convidá-los para o mundo real ou fictício, sem qualquer artifício por meio da história, verdadeira ou fictícia (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 *Storytelling* proporciona um entendimento e explicita o contexto em que as ações estão ocorrendo conforme uma série de acontecimentos, resultados e características próprias onde a história tem a capacidade de contextualizar provando e convencendo as pessoas que a ouvem (PETTIGREW, 1997; SNOWDEN, 2006).

Essas formas de comunicação podem basear a capacidade humana fundamental para transferir experiência de uma pessoa para outra através 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 tem 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, e a história acaba sendo uma maneira fácil de convicção, afinal a história é moldada pela perspectiva do contador e do ouvinte, onde moldamos a verdade por meio das histórias (CZARNIAWSKA, 2011). As pessoas contam histórias tão convincentemente, 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, na verdade o fato é que todos nós nos envolvemos em histórias, e essas histórias muitas vezes, são baseadas em mentiras (DUNCAN, 2016). Em alguns casos, as histórias são recheadas de informação, levando a uma sobrecarga, para 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).

As histórias enriquecem a vida, estimulando a imaginação, esclarecendo as emoções e sugerindo soluções para os problemas, elas são bem sucedidas porque simplificam situações complexas e acabam tornando-se um pré-requisito para lidar com a sobrecarga de informação (BETTLEHEIM, 1975; LINSTED; MARÉCHAL; GRIFFIN, 2014).

Dirigimo-nos a histórias quando a lógica nos escapa, as histórias se relacionam com nossas emoções, e como os seres humanos, tendemos a tomar decisões baseadas na emoção, e é por isso, que nos apoiamos muito em contar histórias para influenciar o nosso comportamento e resultados (KONNIKOVA, 2013). Outra forma de ver as histórias e o contar histórias 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, em outras são de humor, para descontrair, entre os setores... mas, 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 chão de fábrica tornam-se um ambiente rico e difundido de histórias cheias de significados para a tomada de decisão (BOJE, 2014). Com as histórias é possível induzir ações (DENNING, 2006), 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, 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, 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).

A Bíblia é um livro que conta muitas histórias na forma de parábolas, e até hoje, despertando reações emocionais visíveis, não é que sejam histórias enganosas, mas a Bíblia é um excelente exemplo de como ensinamos uma cultura inteira através de histórias (KONNIKOVA, 2013). Ao tocar em emoções, somos mais capazes de digerir o conteúdo inebriante e estamos mais dispostos a acreditar (BOJE, 2014; KONNIKOVA, 2013).

Quando o efeito do *storytelling* tem repercussão grave e é negativo a nível social (GRIFFIN; O'LEARY-KELLY, 2004), acontece que se vê culturas que difundem histórias sobre bombas, vingarem-se de seus inimigos, e crenças onde utilizam de histórias antigas para converterem jovens a fazer terrorismo (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). Outro ponto levantado pelo entrevistado PB é que:

[...] quando falamos em histórias, eu não paro de pensar nas histórias que políticos contam, em época de eleições, como vai ser o caso deste ano (2016), 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).

Nem todo o *storytelling* convincente é ruim somente quando é usado para a maldade, por exemplo, as histórias são armas no campo de batalha inevitável entre um político honesto e um político corrupto, durante uma eleição (CZARNIAWSKA, 2011; KONNIKOVA, 2013; DUNCAN, 2016).

E nos casos em que queremos que o cara bom ganhe, não nos importa se suas histórias são verdadeiras? O fim justifica os meios? Nós experimentamos o poder de contar histórias quando sentimos certa quantidade de desconforto (PRUSAK et al., 2012), depois de assistir ao noticiário da noite, ou quando um anúncio de publicidade suscitou algum desejo, talvez para um produto específico, mas é mais provável que experimentamos o *storytelling* com a promessa geral de uma vida melhor, mesmo que essa promessa seja uma história baseada em mentiras (KONNIKOVA, 2013; DUNCAN, 2016). A seguir um quadro resumo dos resultados.

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

Entrevistado	Motivador do lado negro do Storytelling	Resultado
LM Serviços	Ganhar confiança; Colocar a minha tinta em cima do quadro (perspectiva);	Trapacear; Criar significado do passado para mudar o futuro;
CO Serviços	Explicitar um contexto; contexto falso (não real); histórias contadas baseadas em inverdades;	Gerar entendimento que eu quero; entendimento baseado em mentiras; para atingir determinado objetivo
HV Indústria	As pessoas tem medo da verdade; histórias carregam emoções; sustentadas pelas mentiras facilmente contadas;	Intenção de convencer, de iludir e de enganar; as pessoas são convencidas por histórias falsas;
TF Indústria	Contar histórias gera informações; recontar novas histórias facilitando a compreensão (ou dando a minha compreensão e	Dificuldade de gerir informações; sobrecarga de informações; delegando funções e tarefas; falar mal de gerentes e



	induzindo algo); derrubar pessoas;	outros setores;
MC Indústria	Histórias são contadas o tempo todo em toda a empresa; com diferentes significados e muitas vezes negativos; utilizando elementos humilhantes de humor para descontrair; gerar competição;	Prejudicar pessoas; induzir a erros; atrapalhar e construir atrito;
CC Serviços	Crença do contador; influenciado pelas emoções que carrega; a diferença entre cultura; despertar ira e inimigos;	Emoções negativas afetam as pessoas na empresa; brigas por religião e política; desentendimento de ideologia;
PB Indústria	Histórias com promessas vazias, como políticos; gerentes com ilusão e promessas que não cumprirão;	Utilizada como arma para persuadir; motivador ao contrário;

Fonte: Desenvolvido pelos autores, com base nos relatos dos entrevistados.

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. A seguir, seguem as reflexões finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar o *Storytelling* 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 do *storytelling*. Visto como um fenômeno foi possível identificar o que denominamos o lado negro do *storytelling*, 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).

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 armas para induzir uma interpretação que melhor convém ao contador, alicerçadas em mentiras (CZARNIAWSKA, 2011; KONNIKOVA, 2013; DUNCAN, 2016).

Com base no posicionamento dos autores, questiona-se: (i) quantas vezes escutamos histórias de pessoas querendo simpatizar e ganhar nossa confiança somente por um objetivo particular, que a beneficie? (ii) 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 ficamos mais propensos a acreditar como verdade o conteúdo das histórias. Konnikova (2013) alerta que as histórias se relacionam muito bem com as emoções, as pessoas 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, não, a questão é que quando utilizado com intenções negativas, pode prejudicar. É preciso que o ouvinte consiga identificar, de



forma racional, o propósito do *storytelling*, e isso só acontecerá mediante a reflexão do ouvinte e do contador.

Este estudo apresentou distintas limitações, dentre elas pode-se citar 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. Como pesquisas futuras, sugere-se o levantamento outros estudos qualitativos com triangulação dos dados, confrontando opiniões de gestores, empreendedores e colaboradores. Tendo como finalidade agregar o conteúdo visto nesta investigação e apresentar um panorama do contexto organizacional interno. Também, sugere-se que *storytelling* também seja estudado mediante a aplicação de um experimento.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, R. B.; ACHESON, J. **Browsing the Structure of Multimedia Stories**. San Antonio: Digital Libraries Browsing, 2000.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 4 a ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, p. 225-245, 2011.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: Ruas et al. (orgs.) **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BEERS, M.H.; OUSLANDER, J.G.; ROLLINGHER, J.; REUBEN, D.B.; BECK, J.C.. Explicit criteria for determining inappropriate medication use in nursing home residents. **Archives of Internal Medicine**, v. 151, p.1825- 1832, 1991.
- BETTLEHEIM, B. **Usa de encantamento**: A importância and Meaning parecem contos.NY: Alfred A. Knopf, Inc, 1975.
- BOJE, David M. **Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age**. Routledge, 2014.
- BRUNER, J. **Actual Minds**, Possible Worlds. Cambridge, MA and London: Harvard University Press, 1986.
- BRUSAMOLIN, V.; MORESI, E. Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v.37, n.1, p.37-52, jan./abr. 2008.
- CARVALHO, M.M.; PACHECO, A. P. G.; SANTOS, S. L. **Plano de transferência de conhecimento tático e crítico entre os membros da equipe do Centro Nacional de Gerência de Telecomunicação da Petrobras**. 2007. 88 f. Dissertação (Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.



- COGO, R. S. A elaboração discursiva da memória organizacional: estudando o *Storytelling*. **Comtempo**, v. 3, n. 2, p. 1-11, dez. 2011.
- CZARNIAWSKA, Barbara. Narrating organization studies. **Narrative Inquiry**, v. 21, n. 2, p. 337-344, 2011.
- DENNING, Stephen. Effective storytelling: strategic business narrative techniques. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 1, p. 42-48, 2006.
- DIPARDO, Anne. Narrative Knowers, Expository Knowledge Discourse as a Dialectic. **Written Communication**, v. 7, n. 1, p. 59-95, 1990.
- DUNCAN. S. **The dark side of Storytelling**. TEDxColumbiaCollege. YouTube. Retrieved 12 March 2016.
- ELKJAER, B. Organizational learning the 'third way'. **Management learning**, v. 35, n. 4, p. 419-434, 2004
- ELKJAER, Bente. Pragmatismo: uma teoria da aprendizagem para o futuro. **Teorias contemporâneas da aprendizagem**. Porto Alegre: Penso, p. 91-108, 2013.
- ELKJAER, B.; HØYRUP, S.; PEDERSEN, K.L. **Contemporary Nordic research on workplace learning**, 2010.
- ERSTAD, O.; K. SILSETH. Agency in Digital *Storytelling*. In LUNDBY, K. **Digital Storytelling, mediatized stories: Self-representations in new media**. (p. 213-232). New York: Peter Lang, 2008.
- GARGIULO, T. L. **The strategic use of stories in organizational communication and learning**. New York, M. E. Shape, 2005.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRIFFIN, Ricky W.; O'LEARY-KELLY, Anne M. An introduction to the dark side. **The dark side of organizational behavior**, p. 1-19, 2004.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth Generation Evaluation**. Beverly Hills: Sage, 1989.
- HARPER et al. **Cuidado escola: Desigualdades, domesticação e algumas saídas**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.
- KAYE, B.; JACOBSON, B. True tales and tall tales. **Training and Development**, v. 53, n. 3, p. 44-52, 1999.
- KONNIKOVA. M. **Mastermind: How to Think Like Sherlock Holmes**. New York: Penguin Books, 2013.



- LABOV, W. Narrative preconstruction. **Narrative Inquiry**, v.16, p.37-45, 2006.
- LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica: do projeto à Implementação**. Porto Alegre: Artmed. 2008.
- LELIC, S. Fuel your imagination-KM and the art of storytelling. **Knowledge Management**, v. 20, p. 9, 2001.
- LINSTEAD, Stephen; MARÉCHAL, Garance; GRIFFIN, Ricky W. Theorizing and researching the dark side of organization. **Organization Studies**, v. 35, n. 2, p. 165-188, 2014.
- LIVINGSTONE, D. W. **Exploring the icebergs of adult learning: findings of the first Canadian Survey of Informal Learning Practices**. Centre for the Study of Education and Work, University of Toronto. NALL Working Paper, v. 10, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. **Basic marketing research**. Pearson Higher Ed, 2011.
- MANTERE, S. What is organizational strategy? A language-based view. **Journal of Management Studies**, v. 50, p. 1408-1426, 2014.
- MATOS, G. A. **Storytelling: líderes narradores de histórias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- ALTERIO, Maxine; MCDRURY, Janice. **Learning through storytelling in higher education: Using reflection and experience to improve learning**. Routledge, 2003.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Haward Business Review**, Boston, v. 6, n. 8, p. 163-170, Mar./Apr. 1990.
- MINTZBERG, Henry; MCHUGH, Alexandra. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative science quarterly**, p. 160-197, 1985.
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (org.) **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.p. 3-31.
- NORRICK, N. R. **The dark side of tellability**. *Narrative Inquiry*, v. 15, n. 2, p. 323-343, 2005.
- OBLINGER, D. Boomers & Gen-Xers, Millennials: Understanding the "New Students". **EducareReview**, July/August, v. 28, p. 2006, 2003.
- O'GORMAN, K. D.; GILLESPIE, C. H. The mythological power of hospitality leaders? A hermeneutical investigation of their reliance on storytelling. **International Journal**



of **Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 5, p. 659-680, 2010.

PEACE, T.; MAYO, K.; WATKINS, R. Becoming consumers of our own research: what really makes a difference in learning. **Journal of the Southeastern Regional Association**, 1998.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1997.

PINK, D. **O cérebro do futuro: a revolução do lado direito do cérebro**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2007.

PRUSAK, L. et al. **Storytelling in organizations**. Routledge, 2012.

RICHTER, M.; KOPPET, K. **How to increase retention through Storytelling**. New York, NY: McGraw Hill, 2000.

ROSEN, H. **Stories and Meaning**, David Green Printers, Ltd., Northamptonshire: England, 1985.

SARBIN, T. R. **Narrative psychology: The storied nature of human conduct**. Westport, CT: Praeger. 1986.

SAVVIDOU, C. Storytelling as dialogue: how teachers construct professional knowledge. **Teachers and Teaching**, v.16, n. 6, 2010.

SCHANK, R.; CLEARLY C. **Engines for education**. Hillsdale, New Jersey: LEA, 1995.

SNOWDEN, D. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 2, p. 100-111, 2002.

SNOWDEN, D. J. A leader's framework for decision making. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 11, p. 69-76, 2006.

SNOWDEN, D. Story Telling: A new skill in an old context. Originally published in **Business Information Review**, v. 16, n. 1, p. 30-37, 2005.

VIGOTSKI, L. S. **A Formação Social da Mente**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1998.

VIGOTSKI, L. S. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.