



## **Aprendizagem Organizacional e o *Storytelling*: Em Busca de um Framework Conceitual**

Eduardo Robini da Silva, Fabiano Larentis, Gabriela Zanandrea

### **RESUMO**

A literatura de aprendizagem organizacional reconhece a importância do papel da experiência e da reflexão. Contudo, ainda se observa uma carência de pesquisas abordando estes temas relacionados ao *storytelling*, haja vista, que o ato de contar histórias possibilita que experiências sejam mais facilmente explicitadas para o contexto organizacional. Baseado nesta afirmação, o objetivo deste ensaio teórico foi apresentar um framework conceitual que incorpora o *storytelling* como forma de aprendizagem organizacional através do processo de reflexão. Desse modo, os resultados deste estudo apontam que o *storytelling* contribui para o processo de reflexão, de modo que as histórias se tornam um meio de reflexão, onde os ouvintes são estimulados a refletirem pela experiência explicitada pelo *storytelling*. A reflexão final deste estudo reside nesta contribuição como uma forma de aprendizagem organizacional. Seguindo nesta linha de raciocínio, idealizou-se um framework contendo categorias que fundamentam como ocorre o processo de reflexão por meio do *storytelling*. Assim, a referida proposta contribuiu para o avanço do conhecimento sobre Aprendizagem Organizacional ao apresentar o *storytelling* como uma nova forma de aprendizagem organizacional, bem como, destacar os elementos de análise necessários para estudos sobre este tema.

### **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 desafios dinâmicos que as organizações enfrentam (LIVINGSTONE, 2000). Nesse contexto, enfatizam-se 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).

No entanto, vale ressaltar que o processo de aprendizagem não se desenvolveu através das escolas, mas a partir das experiências dos mais velhos, que transmitiam seu conhecimento por meio do *storytelling* de forma informal, em que o aprender e o fazer eram elementos fundamentais influenciando na aprendizagem (HARPER et al., 1980). Sobre esta perspectiva, se baseia a visão social da Aprendizagem Organizacional (AO), a qual não ocorre exclusivamente na mente dos indivíduos, mas sim 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 como os indivíduos dão significado às suas experiências de trabalho, podendo ser advindas de informações disponibilizadas pela organização ou do próprio indivíduo. Nesse contexto, a aprendizagem emerge das interações sociais que acontecem na vida organizacional (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001; ELKJAER, 2004), sendo gerada a partir de elementos formais e informais (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Assim sendo, a aprendizagem formal dentro do contexto organizacional pode ser constituída por treinamentos, educação básica, workshops, cursos de especialização e educação continuada (LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006; SILVA; REBELO; ROGLIO, 2006). Já a aprendizagem informal pode ser baseada em uma experiência qualquer, induzida



através de um processo de reflexão, inerente ao contexto organizacional e às práticas cotidianas, porém, não é formalmente estruturada (LIVINGSTONE, 2000).

Nesse sentido, o ato de contar histórias pode ser entendido como um modo de reflexão (SCHON, 1987). O *storytelling* é o ato de contar uma história, objetivando a aquisição, estruturação e transmissão de conhecimento (ALLEN; ACHESON, 2000; LELIC, 2001). 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).

As pessoas sempre compartilharam seus conhecimentos acumulados e sabedorias com e para as gerações futuras contando histórias sobre seus pensamentos, trabalhos e experiências (SMITH, 2001), conseguindo assim, uma maneira de transmitir seu “saber como fazer” ou o seu “conhecimento tácito” para os outros (STEWART, 1997).

A importância da AO para as organizações é amplamente aceita pelos teóricos, contudo, diante de suas características complexas e diversificadas ainda há espaço para diferentes investigações (MOZZATO; BITENCOURT; GRZYBOVSKI, 2015). Neste cenário, de acordo com as contribuições recentes nesse campo, poucos estudos têm abordado a inclusão do *storytelling* como um processo de aprendizagem organizacional.

Haja vista a dificuldade que as organizações têm para promover a aprendizagem em seu contexto e extrair o conhecimento tácito, o *storytelling* se torna um assunto relevante. Portanto, esse trabalho segue uma visão que compreende o *storytelling* como uma prática social que possibilita conduzir e explicitar experiências para o processo de reflexão dos indivíduos no contexto da organização como uma forma de AO.

Entretanto, o ato de contar histórias como ferramenta para disseminar o conhecimento é pouco compreendido pelas organizações (KALID; MAHMOOD, 2016). Assim, percebendo que a inclusão do *storytelling* no processo de AO ainda é incipiente e pouco explorada pela literatura acadêmica (COGO, 2011; KALID; MAHMOOD, 2016), e com o intuito de elucidar esse gap teórico, este trabalho teve por objetivo apresentar um modelo teórico que inclui o *storytelling* como forma de aprendizagem organizacional através do processo de reflexão.

Seguindo esta linha de pensamento, este ensaio teórico está estruturado em seis partes. Primeiramente, constituída desta introdução, seguida por um compilado de estudos teóricos que abordam aprendizagem organizacional, aprendizagem experiencial e reflexiva e o *storytelling*. Na sequência apresenta-se a proposta conceitual em que se inclui o *storytelling* como forma de AO através do processo de reflexão. Dando continuidade é apresentado um novo *framework* teórico contendo categorias que fundamentam o processo de reflexão por meio do *storytelling*. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A competitividade da organização, o seu sucesso e a sua sobrevivência, estão diretamente ligadas ao discernimento e entendimento da dinâmica de como a aprendizagem se dá em seu interior (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Por isso, a AO vem atraindo cada vez mais atenção dos estudiosos da área, já que é referida como um importante contributo para as organizações, por propiciar condições para o crescimento diante dos desafios enfrentados. Entretanto, a temática da AO emerge da literatura como um tema complexo e com diversas interpretações, sejam elas teóricas, práticas ou conceituais (DASGUPTA, 2012; NOGUEIRA, ODELIUS, 2015).

AO é um oxímoro, onde as formas verbais aprender e organizar são antagônicas,



além disso, aprender refere-se à desordem e auto-desenvolvimento, e organizar um sentido estruturado à ordem (WEICK; WESTLEY, 2004). As organizações aprendem da mesma forma que os indivíduos. Assim, a informação que deve ser pesquisada ou estudada é a ação individual (CYERT; MARCH, 1992). Há um corpo da literatura que afirma que as organizações aprendem por meio dos seus membros individuais, logo, se enfatiza a importância das teorias de Aprendizagem Individual (AI) para a compreensão da AO (KIM, 1999). O entendimento da interação entre a AI e AO pode residir na forma de como os indivíduos compartilham e socializam o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KIM, 1999).

Pode-se ainda dizer que o aprendizado das organizações é proveniente do aprendizado dos seus membros individuais por meio das suas experiências e ações (ARGYRIS; SCHON, 1996). Nesse ponto, autores corroboram afirmando que os indivíduos que têm a oportunidade de aprender, ao vivenciar situações concretas e observarem de forma ativa, conseguem mensurar sua experiência pela reflexão sobre suas observações e construir um conceito de aprendizagem, podendo assim, compreender a aprendizagem (KIM, 1999).

Entretanto, alguns teóricos definem AO como os diferentes meios pelos quais as organizações constroem, complementam e organizam os seus conhecimentos e as suas rotinas, para então adaptarem-se e desenvolverem e melhorarem a suas habilidades (DASGUPTA, 2012).

Por isso, aprendizagem deve ser percebida como parte da prática social, envolvendo interpretação, não sendo baseada no indivíduo apenas, mas sim, nas práticas da vida organizacional, onde os processos e as estruturas sociais estão constantemente sendo produzidas e reproduzidas, interpretadas e reinterpretadas (ELKJAER, 2001).

Assim, os significados são construídos em conjunto com experiências recolhidas de outros, do passado ou do presente, embutidos em uma cultura de aprendizagem social. A aprendizagem é afetada pelo seu contexto social quando a maneira em que o entendimento é construído nas situações sociais e nelas existem ferramentas usadas para desenvolver esses entendimentos (LAVE; WENGER, 1991).

A partir disso, teóricos como Dewey, Lewin e Piaget referiram aprendizagem como “um processo de tensão e conflito, que ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, e gerando uma permanente revisão de conceitos”. Desta reflexão se originou a base para modelos teóricos que analisam a aprendizagem, seja individual ou coletiva, são elas: aprendizagem experiencial e pela reflexão (ANTONELLO, 2005, p. 18). Para alguns teóricos, a reflexão é inerente à aprendizagem, e sempre é empregada para processar ou reestruturar uma experiência com base em conhecimentos prévios ou objetivos futuros. Por isso, a próxima seção trata das definições e abordagens que relacionam aprendizagem experiencial e pela reflexão.

## 2.1 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL E PELA REFLEXÃO

Os estudos a respeito da aprendizagem experiencial (AE) tiveram início nas obras de Lewin, Piaget, Dewey, Freire e James, formando uma única perspectiva da aprendizagem e de desenvolvimento, que enfatiza o papel central que a experiência desempenha no processo de aprendizagem, onde o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência (KOLB, 1984; BAKER; JENSEN; KOLB, 2002).

Entretanto, há indícios na literatura, principalmente sob uma perspectiva construtivista, de que a experiência não leva automaticamente à aprendizagem, onde requer mais do que o desencadeamento de memórias armazenadas. Assim a reflexão é necessária para alterar o pensamento e o comportamento do indivíduo (JORDI, 2011; HILDEN;



TIKKAMÄKI, 2013). Somente o ato de um indivíduo praticar ou participar na ação de uma experiência não irá criar aprendizagem. A experiência é baseada em uma mudança que implica reflexão sobre as ações anteriores. Um indivíduo somente irá aprender quando conseguir refletir sobre as ações e reorganizar, reconstruir a experiência através do processo de reflexão (ELKJAER, 2004).

Sob esta perspectiva, a reflexão é entendida como o elo entre experiências e aprendizagem (PEKKOLA; HILDÉN; RÄMÖ, 2015). A experiência deve ser processada de uma forma reflexiva para que possa resultar em conhecimento (CRITICOS, 2000). Haja vista que dificilmente o indivíduo aprende da experiência isolada, a não ser que, que se possa avaliar e conceber um significado, desse significado concebido é que emergem os insights, as descobertas e o entendimento (ANTONELLO, 2005).

Diferença entre estas duas formas de aprendizagem podem ser observadas ao passo que, AE ocorre por meio de exigências, tarefas e problemas complexos, requerendo experiências amplas, experiências multifacetadas (conexão entre diversas áreas de conhecimento), atividades pioneiras e de inovação (experiências que envolvem o desenvolvimento de novas ideias ou abordagens), experiências traumáticas (situações difíceis) e processos de mudança organizacional (reestruturação, fusão) (ANTONELLO, 2011). Enquanto a AE implicará em uma experiência externa da aprendizagem, a AR possibilita que o indivíduo trabalhe inteiramente com a experiência interna e refletindo sobre ela (MOON, 2004).

Assim, a reflexão trata sobre recordar, pensar, atribuir significado, compreender, possuindo uma parte importante nos ciclos de aprendizagem (MARQUADT, 2004). Ainda, reflexão está relacionada ao pensar sobre acontecimentos anteriores ou em andamento, situações ou ações, com o intuito de atribuir-lhes sentido, com vista a subsidiar decisões e ações futuras (SAUNILA; UKKO, 2015).

A reflexão também incentiva a metacognição, oferecendo suporte para melhorar as condições que favorecem a aprendizagem (KUHN et al., 1988). Nesse ponto, entende-se a reflexão como uma importante ferramenta no desenvolvimento de recursos humanos, em que os indivíduos aprendem tanto com as suas experiências, quanto com as experiências de outros (SAUNILA; UKKO, 2015).

Diante do exposto, nota-se a importância de esclarecer como a AR está envolvida na AE. Um fator principal que traz o reflexivo e o experiencial juntos de uma forma significativa é que ambos são formas de aprendizagem e relativamente, independentes de mediação (BAKER; JENSEN; KOLB, 2002; MOON, 2004). Seja em maior ou menor grau, a AR parece ter um papel importante na AE, portanto, muitas situações de AE envolvem uma reflexão maior sobre conhecimentos tácitos ou explícitos (MOON, 2006). Tais conhecimentos podem ser compartilhados por meio de metáforas, analogias, demonstrações e histórias (STEWART, 1997), ouvintes podem avaliar ações e conteúdo de história e aplicar o conhecimento tácito útil para seus próprios trabalhos (SMITH, 2001). Assim, muitos estudiosos têm apontado o *storytelling* como uma ferramenta importante de aprendizagem, já que o ato de contar histórias permite a captura de diferentes incidentes culturais, emocionais e experimentais, os quais podem ser transformados em novas oportunidades de aprendizagem, por meio da reflexão e compreensão do tema. Por isso, a seção a seguir aborda sobre o tema *Storytelling*.

### 3 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).

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). Complementando, contar histórias é um meio de comunicação e parte fundamental da vida social, já que os indivíduos aprendem e tomam conhecimento do contexto que o cerca por meio de histórias (TOMKINS, 2009). Assim, o *storytelling* pode ser usado principalmente como um meio para capturar e transferir conhecimentos que possuem qualidades tácitas, o qual é melhor representado através de histórias (KALID; MAHMOOD, 2016).

O ato de contar histórias também é discutido como um modo de reflexão (SCHON, 1987). O *storytelling* como uma prática reflexiva de aprendizagem (BOJE, 2014), oferece aos membros da organização uma maneira de fazer sentido (SNOWDEN, 2006) e de transmitir (DENNING, 2004) diversas e complexas situações encontradas na prática cotidiana (BOJE, 2014). O *storytelling* organizacional oferece um veículo para ser exposto o conhecimento tácito (BRUSAMOLIN; MORESI, 2008) do praticante ou o tipo de conhecimento que vem da experiência e estimula a reflexão (BOJE, 2014).

O *storytelling* tem a capacidade intrínseca de envolver emoções (BOJE, 2014; DENNING, 2006; MCDRURY; ALTERIO, 2003; SNOWDEN, 2005). O *storytelling* dentro do aprendizado organizacional é apresentado como um processo social (ELKJAER, 2004; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003), onde as pessoas absorvem conhecimento através de histórias e processos dialógicos entre essas histórias. É esse processo participativo, que faz das histórias, meios mais eficazes para a transmissão de conhecimento (DENNING, 2004; SNOWDEN, 2005).

Contar histórias é uma técnica difundida que aciona a memória do conhecimento e um desejo de adquirir novos conhecimentos. O contar histórias pode transmitir ideias complexas e o conhecimento tácito dos indivíduos em uma simples forma memorável muito mais eficazmente que outras formas (SNOWDEN, 2005). Ainda, contar histórias pode ser um meio para que o conhecimento tácito seja explicitado aos demais indivíduos. Assim, quando o indivíduo conta uma história, ele constrói e compartilha a sua experiência com a equipe (LINDE, 2001).

Para tanto, o *storytelling* é definido como a comunicação de ideias, crenças, histórias pessoais e lições de vida, por isso, requer que o indivíduo seja capaz de contar histórias utilizando texto, vídeo, áudio e imagens (KALID; MAHMOOD, 2016), e assim converter conhecimento tácito em explícito de uma forma fácil para que os outros entendam (WHYTE; CLASSEN, 2012). Complementa-se que, em um contexto organizacional, contar histórias é um modo convincente de detalhar ações do passado e de estimular de modo informal as interações entre os funcionários (WHYTE; CLASSEN, 2012).

Pode-se afirmar, que as histórias estão, portanto, estreitamente associadas à percepção, pensamento, memória e reflexão, e contribuem para a aprendizagem tanto individual quanto coletivas. Entretanto, justamente pelo fato do *Storytelling* ser um campo de análise ainda em formação, justifica-se a inclusão desse construto como forma de aprendizagem organizacional. Dessa forma, para apresentar o modelo teórico é necessário reconhecer e salientar a relação entre estas teorias a partir da contribuição de estudos anteriores, o qual será tratado na próxima seção.



#### 4 *STORYTELLING* COMO FORMA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL POR MEIO DO PROCESSO DE REFLEXÃO

Diante da base teórica discutida, pode-se perceber que, nos dias atuais, a sobrevivência das organizações é determinada essencialmente pela capacidade que possuem de utilizar o conhecimento, sendo este reconhecido pela literatura como um importante recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva. Desse modo, há um crescente interesse no *storytelling* como ferramenta para disseminar o conhecimento e melhorar a aprendizagem na organização (KALID; MAHMOOD, 2016; SOLE; WILSON, 2001).

Neste aspecto, destaca-se o estudo realizado por Whyte e Classen (2012) os quais buscaram investigar o ato de contar histórias como um meio de estimular o conhecimento tácito de especialistas em uma organização Sul Africana, e assim, conter a perda de conhecimentos que ocorria através de aposentadoria. Para tanto, os pesquisadores coletaram 64 histórias sobre diferentes técnicas e realizaram uma taxonomia de gestão do conhecimento para estas histórias, as quais facilitaram a troca de ideias em diferentes tipos de fronteiras organizacionais.

Kalid e Mahmood (2016) mencionam que a ligação entre *storytelling* e aprendizagem é útil pois o aprendizado é facilitado a partir de histórias, além do mais, está intimamente ligado com disciplinas de gestão do conhecimento. Assim sendo, desenvolveram um framework de gestão do conhecimento que poderia auxiliar as organizações a compreender o *storytelling* e também atuar como um guia para promover histórias de conhecimento tácito.

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 (VIGOTSKI, 1998). As relações entre o pensamento e a palavra falada sustentam a relevância da comunicação oral (VIGOTSKI, 1998).

Alguns teóricos educacionais enfatizam o efeito experiencial de contar histórias sobre seu público. As imagens vívidas estimuladas pelas histórias envolvem os alunos como participantes ativos no processo de aprendizagem. Quando os ouvintes estão envolvidos melhoram sua capacidade de aplicar o que aprenderam em um ambiente de trabalho real (ROSE; NICHOL, 1977). O *storytelling* é como a ferramenta de aprendizagem para enfatizar as várias teorias acadêmicas e possivelmente, melhorar a motivação para aprender novas habilidades novas informações e práticas (MARTIN; POWERS, 1983).

Com tais características o *storytelling* oferece uma forma de reflexão sobre novas experiências, além de propiciar que experiências passadas sejam generalizadas para outras situações, e assim, avaliar o resultado das ações (McDRURY; ALTERIO, 2003). O *storytelling* organizacional oferece um veículo para ser exposto o conhecimento tácito do praticante ou o tipo de conhecimento que vem da experiência e estimula a reflexão (BOJE, 2014). E desse modo, o *storytelling* como uma prática reflexiva de aprendizagem oferece aos membros da organização uma maneira de fazer sentido de situações encontradas na prática cotidiana (BOJE, 2014).

Isto posto, estudiosos como McDrury e Alterio (2003) propuseram um modelo que representa como a aprendizagem reflexiva ocorre através do *storytelling*. A estrutura elaborada por estes autores baseia-se em cinco estágios propostos. O primeiro estágio descrito refere-se à “Descoberta da História”, onde as histórias são muitas vezes simples evocações emocionais, identificadas com base de conhecimento prévio do indivíduo e como elas afetam-no emocionalmente. Essa fase coincide com a fase do mapa de aprendizagem do Moon (1999) denominada “Percebendo”, onde os indivíduos participantes estão envolvidos em um nível superficial de aprendizagem.



O segundo estágio, por sua vez, diz respeito à “Contação da História”, momento em que a narração de uma história oferece aos ouvintes a oportunidade de “fazer sentido” a partir do contexto onde ocorre e da experiência anterior envolvida (MCDRURY; ALTERIO, 2003). Este estágio corresponde ao segundo nível de aprendizagem do mapa de aprendizagem de Moon (1999) chamado “Criando Sentido”.

Já o terceiro estágio do modelo McDrury e Alterio (2003), denominado “Expansão da História” refere-se ao momento em que os ouvintes e contadores de histórias começam a fazer mais conexões com conhecimento prévio e podem refletir ativamente, permitindo que novos conhecimentos sejam adicionados em suas estruturas cognitivas. Esta fase envolve o narrador explicando mais sobre porque certos eventos ocorreram e diálogos começam a ocorrer entre o contador e o ouvinte. A expansão de história coincide com o estágio “Criando Significado” do mapa de aprendizagem de Moon (1999).

No quarto estágio, “Processamento da História”, as histórias são processadas. Os ouvintes estão altamente engajados no diálogo reflexivo, onde múltiplas perspectivas são oferecidas em relação com a história contada e os conceitos inerentes dentro da história. A quantidade e a qualidade de questionamento reflexivo irá determinar o nível da aprendizagem adquirida (MCDRURY; ALTERIO, 2003). Essa fase representa o aprendizado muito mais profundo do que os outros e coincide com a fase do mapa de aprendizagem do Moon (1999) “Trabalhando com Significado”, onde os participantes se esforçam para resolver problemas.

O quinto e último estágio, denominado “Reconstrução da História” envolve mais autoconsciência, explorando como contadores e ouvintes aprendem mais sobre o que moldou suas próprias opiniões ou comportamentos. Soluções e resultados são avaliados a partir de uma variedade de perspectivas. Como resultado desse nível muito mais profundo de aprendizagem, ouvintes e contadores experimentam um tipo de transformação que podem muitas vezes resultar em uma mudança permanente de perspectiva ou de prática (MCDRURY; ALTERIO, 2003). Essa reconstrução de histórias corresponde à fase “Aprendizagem Transformadora” do mapa de aprendizagem de Moon (1999), onde os indivíduos são capazes de avaliar seus próprios pensamentos e comportamentos e julgar o valor do novo conhecimento.

McDrury e Alterio (2003) resumem que, se praticar a AR através de histórias, o resultado final de aprendizagem será mais significativo, desafiador e estimulante. Além disso, a AR através de histórias oferece o benefício adicional de criar autoconhecimento, transformação e crescimento pessoal. Ao compartilhar histórias e ouvir os outros, processa-se informações em um nível mais profundo e significativo, assim, a construção de novos conhecimentos e práticas é mais efetiva.

A partir do exposto, é apresentado a seguir um framework que inclui os componentes necessários para compreender o processo de *storytelling* como forma de aprendizagem organizacional. O esquema conceitual proposto (Figura 1) está baseado pela perspectiva social da AO (ELKJAER, 2004; NICOLINI et al., 2003), mais especificamente na definição de Elkjaer (2004) das organizações vista como mundos sociais (representado no esquema como a figura da organização).

A estrutura consiste em um círculo em tracejado que representa o universo dentro da organização, o contexto organizacional, o tracejado externo mostra que não há barreiras entre a organização e a sociedade (ELKJAER, 2004), sendo este o macro ambiente. Na parte superior do círculo, observa-se uma linha vertical tracejada que separa dois contextos: o contexto individual (representada graficamente por um indivíduo) e o grupal, dos indivíduos nas organizações (representada graficamente por um coletivo). A linha tracejada representa a relação e interação entre o indivíduo e o grupo ser transacional com formação mútua entre ambos (ELKJAER, 2004). No contexto individual, nota-se a conexão com a reflexão, pois o



seu uso depende do indivíduo, quer o indivíduo a perceba ou não (BECK, 1992), é como um processo cognitivo pessoal (DAUDELIN, 1996), uma forma de pensar (STRAMPPEL, OLIVER, 2007).

Figura 1 – Esquema conceitual da análise do *storytelling* para o processo de reflexão como forma de aprendizagem individual e organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

No centro dos dois contextos, nota-se o conhecimento tácito (representado no esquema com uma caixa de texto com bordas tracejadas), conectado com a reflexão e explicitado por meio do *storytelling*, contar histórias é a melhor forma de extrair conhecimento tácito das pessoas e compartilha-las com outras (BOJE, 2014; DENNING, 2006; SNOWDEN, 2006). O conhecimento tácito está alocado um pouco mais no contexto individual, pois tende a ser local, na mente do indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), é como a consciência evasiva e subjetiva do indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). O conhecimento tácito é uma forma altamente pessoal e subjetiva do conhecimento, sendo esta geralmente informal (STERNBERG, 1997). A coloração do esquema varia de forma gradual do azul anil ao branco, se referindo à ideia do conhecimento tácito ser algo que sabe-se mais do que se pode dizer, ou saber como fazer algo sem pensar nisso (POLANYI, 1966).

Na outra extremidade percebe-se o contexto grupal, dentro do ambiente das organizações vistas como mundos sociais (ELKJAER, 2001), é o grupo que compõem e compartilha o conhecimento e as experiências. Nota-se aqui a ligação direta com a experiência, segundo Yeo e Marquardt (2015), a AE é ativada através da consciência dos grupos e resultante da compreensão direta e indireta de experiência. A AE é como a base para elevação da consciência do grupo (ANTONELLO, 2005). Ainda neste contexto, relaciona-se o conhecimento explícito (o conhecimento tácito reside também no grupo, ambos os conhecimentos são inerentes aos dois contextos), que é o conhecimento construído



socialmente por grupos (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001). No esquema, o conhecimento explícito está representado com uma coloração mais clara, justamente por ser um conhecimento verbalizado, facilmente transmitido por meio de documentos e processos formais e informais da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Entre estes dois contextos (individual e grupal) tem-se a prática social, assim como o *storytelling* a aprendizagem é parte da prática social, sendo que a forma que a aprendizagem vai ocorrer pode ser individual ou em conjunto por meio do pensamento reflexivo (ANTONELLO; GODOY, 2011; MOON, 2006; STRAMPEL; OLIVER, 2007) proporcionado pela experiência (representado pelo espiral entre a experiência e a reflexão) direta do *storytelling* (sendo uma prática social, pressupondo a interação do grupo e do indivíduo) (MONROE; KAPLAN, 1988). Nesta parte, identifica-se o processo do *storytelling* (MCDRURY; ALTERIO, 2003) inter-relacionado com o mapa de aprendizagem (MOON, 2005).

O *storytelling* permite que o conteúdo da aprendizagem desenvolva a experiência e a reflexão como um processo contínuo entre indivíduos e a organização (MCDRURY; ALTERIO, 2003). Graficamente, as linhas tracejadas de todo o esquema significam a permeabilidade das dimensões entre os indivíduos, a organização e o seu contexto. O esquema contempla a experiência advinda dos grupos, sendo difundida e compartilhada por meio do *storytelling* (DENNING, 2008), chegando às estruturas cognitivas do indivíduo por meio da reflexão, sendo essa levada a níveis mais profundos (STRAMPEL; OLIVER 2007), caracterizando assim, a AO.

No centro do esquema, há uma faixa horizontal de cor única (não depende do conhecimento tácito ou explícito) dividida com linhas tracejadas representando a permeabilidade, esta faixa refere-se aos elementos formais e informais da aprendizagem (ANTONELLO; GODOY, 2011), mais especificamente na interação entre a aprendizagem formal e informal proporcionada pelo *storytelling*. Esta interação entre os elementos da aprendizagem envolvem o pensamento, o corpo, a emoção e a intuição (sentimentos), transcendendo e ultrapassando a barreira da aprendizagem formal e informal (ANTONELLO, 2011; ELKJAER, 2004; JANOWICZ-PANJAITANA; NOORDERHAVENB, 2008).

A parte inferior do esquema divide-se em: motivos que levam ao *Storytelling* e resultados que o *storytelling* proporciona, ambos acontecendo de forma independente de elementos formais ou informais da aprendizagem. Identificam-se como categorias a priori os motivos que estimulam o *storytelling*, sendo estas um exemplo bem-sucedido de histórias no contexto organizacional, reconhecendo o apelo atemporal de histórias (ARMSTRONG, 1992).

Além disso, a literatura estabelece que o ato de contar histórias é motivado pelo fato de ser um modo simples de lidar com altos níveis de complexidade e de transmitir experiências e disseminar tradições (SNOWDEN, 2005; ARMSTRONG, 1992), bem como, por representar um dispositivo de comunicação que permite a capacitação dos indivíduos.

Já como categorias a priori de resultados do *storytelling*, nota-se um conjunto de objetivos que pode ser alcançado através do uso das histórias ou do *storytelling*. Dentre eles, pode-se destacar a possibilidade da organização de comunicar aos liderados a figura do líder, assim como, de expressar seus valores e significados. Da mesma maneira, permite compartilhar conhecimento e conduzir os indivíduos e suas ações a um objetivo em comum (DENNING, 2006).

O esquema pressupõe que as relações tenham interdependência, as setas duplas entre o contexto individual e grupal indicam as interações entre as dimensões. Ou seja, o indivíduo interage com o grupo, e vice-versa. Por exemplo, o *storytelling* pode advir de uma reflexão de



um indivíduo e ser externalizado, ou advir de uma experiência externa pelo grupo, assim os resultados podem interagir com processos dos quais são originários ou com processos futuros.

As histórias fornecem um novo material, que pode então ser assimilado e acomodado em sua estrutura cognitiva para dar sentido ao novo aprendizado (MOON, 2006). 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; SNOWDEN, 2005).

Contudo, vale destacar que a capacidade da organização em praticar o *storytelling* é influenciada pelo alinhamento dos indivíduos com os elementos organizacionais de aprendizagem, cultura, social, processos, tecnologia e infraestrutura, os quais devem ser geridos de forma eficaz, para assim, reforçar o conhecimento na organização, oferecendo uma oportunidade de reflexão e aprendizagem com as experiências passadas (DUFFIELD; WHITTY 2016).

Por fim, diante do esquema conceitual proposto, em se tratando de uma perspectiva social da AO, por sua natureza dependente de relacionamentos entre os indivíduos, fica clara a importância do *storytelling*, de se considerar a sua relação com as práticas sociais, assim como da qualidade das interações entre os indivíduos envolvidos no contexto organizacional. Vale enfatizar, ainda, a facilidade com que o conhecimento tácito é explicitado e compartilhado através do *storytelling*.

Norteados pelo esquema conceitual oriundo das bases teóricas e pelo entendimento do modo como o *storytelling* se configura como uma forma de aprendizagem, concebeu-se um novo *framework* teórico contendo categorias que fundamentam como ocorre o processo de reflexão por meio do *storytelling*. A seguir será exposto as reflexões finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto, averiguou-se que o *storytelling* pode ser utilizado como uma ferramenta essencial para expor as histórias organizacionais, transmitir sabedoria e cultura, além de capturar e disseminar conhecimento organizacional. Representando dessa forma, um meio de explicitar experiências de vida do indivíduo (ou de terceiros) e de conteúdos pertinentes ao contexto da organização que favoreçam a aprendizagem. O conceito de *storytelling* pressupõe maior facilidade de comunicar algo de difícil compreensão, e a partir disso, incentivar a interação e comunicação entre indivíduos, gerando meios para resolução de conflitos e aprendizagem.

Entretanto, ainda há carência de estudos que permitam a elucidação de como esse processo ocorre dentro da organização, assim como, estratégias que instiguem a sua realização. Por isso, a importância deste estudo, reside no fato de propor um *framework* que agrega o *storytelling* como uma forma de aprendizagem, contempla um novo enfoque de pesquisas sobre AO, com novas interpretações, assim como, com sua interação com o aprendizado. Ao mesmo tempo em que estimula a ampliação do escopo de estudos sobre fenômenos que possam estar relacionados à aprendizagem.

Esse *framework* conceitual teve como base teórica a relação, integração e interação do ciclo de aprendizagem experiencial (KOLB, 1984), do processo do *storytelling* (MCDRURY; ALTERIO, 2003), dos níveis de reflexão (STRAMPEL; OLIVER, 2007) e do mapa de aprendizagem (MOON, 1999), por uma perspectiva social da Aprendizagem Organizacional (ELKJAER, 2004) e reforça os achados da literatura de que aprendizagem experiencial e reflexiva são fundamentalmente complementares, bem como, aborda um tema emergente ao apresentar o *storytelling* como um meio de ligação entre ambas. Dessa forma, permitem o avanço neste campo de pesquisa ao apresentar os elementos que fundamentam o processo de



reflexão por meio do *storytelling* constituindo-se em um construto para análise da Aprendizagem Organizacional.

Assim, a proposta aqui apresentada é composta por três partes fundamentais. Inicialmente, para garantir o sucesso do processo de aprendizagem por meio do *storytelling* é necessário identificar os motivos que levam à realização desta ação, assim como, estar cientes dos resultados que podem ser obtidos. Diante desta afirmação, conceberam-se os motivadores do ato de contar histórias a partir dos fundamentos teóricos preconizados por Armstrong (1992). Sob essa mesma linha, seguiu-se a identificação dos principais resultados provindos das narrativas, os quais tiveram como princípio as concepções idealizadas por Denning (2006). Desse modo, esses elementos estão dispostos na base do modelo, e fornecem suporte decisivo para a realização do ato de contar histórias em uma organização.

Assim, entendendo os motivos e os possíveis resultados oriundos dessa atividade, são elencados na parte intermediária do processo os elementos formais e informais que podem levar a aprendizagem, partindo de formas que implicam em uma experiência externa da aprendizagem, bem como, meios que possibilitam a reflexão sobre tais experiências, relacionando assim Aprendizagem Experiencial com a Reflexiva (ANTONELLO, 2011).

Por fim, a parte superior do modelo dispõe sobre as práticas de *storytelling* e o modo como esse processo afeta a aprendizagem na organização. Assim, apresenta-se a ligação entre os cinco processos do *storytelling* propostos por McDrury e Alterio (2003) com o mapa da aprendizagem sugerido por Moon (1999). Nesse momento, vale destacar a importância da inter-relação entre indivíduo e grupo, já que o indivíduo poderá afetar o nível de conhecimento adquirido pelo grupo, como também ser influenciado por este, gerando assim, tanto aprendizagem individual quanto do grupo. À vista disso, subsidiados pelas contribuições de Strampel e Oliver (2007) sobre os níveis de reflexão, enfatizou-se que a aprendizagem gerada é desenvolvida através do processo de reflexão advinda da experiência revelada no ato de contar histórias.

Finalmente, este ensaio teórico atingiu seu objetivo ao apresentar um modelo teórico que inclui o *storytelling* como forma de aprendizagem organizacional através do processo de reflexão. Em face ao exposto, entende-se a importância deste estudo e reitera-se que a relação entre estes construtos deve ainda ser aprimorada, podendo outras variáveis essenciais se apresentarem como pertinentes.

Para futuras pesquisas, propõe-se verificar empiricamente como ocorre o processo de *storytelling* que levam a aprendizagem organizacional, assim como, a eficácia destas ações. Trabalhos futuros também podem incluir o estudo sobre o impacto que a aprendizagem por *storytelling* gera no desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, R. B.; ACHESON, J. **Browsing the Structure of Multimedia Stories**. San Antonio: Digital Libraries Browsing, 2000.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: Ruas et al. (orgs.) **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, p. 225-245, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. Reading Addison-Wesley, pp. 305.1996.



ARMSTRONG, D. **Gestão de Storying Around**: um novo método de liderança. NY: Doubleday/Moeda, 1992.

BAKER, A.; JENSEN, P.J.; KOLB, D.A. **Conversational learning**: An experiential approach to knowledge creation. Westport, Connecticut: Quorum Books, 2002.

BECK, U. **Risk society**. Towards a new modernity. Londres: Sage Publications, 1992.

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.

COGO, R. S. A elaboração discursiva da memória organizacional: estudando o *Storytelling*. **Comtempo**, v. 3, n. 2, p. 1-11, dez. 2011.

COLLIN, Rose; NICHOL, J. Malcolm. **Accelerated learning for the 21 century**. Dell Publishing: New York, 1997.

CRÍTICOS, C. Experiential learning and social transformation for a post-apartheid learning future, in D. Boud, R. Cohen and D. Walker (eds) **Using Experience for Learning**, Milton Keynes: SRHE, 2000.

CYERT, R. M., J. G.; MARCH, A. **Behavioral Theory of the Firm**. 2nd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963/1992.

CZARNIAWSKA, B. **Cyberfactories**: How news agencies produce news, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2011.

DASGUPTA, M. Organizational Learning and Its Practices. **SAGE Open**. 2012.

DAUDELIN, M. W. Learning from experience through reflection. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 3, p. 36-49, Winter 1996.

DENNING, S. Effective *Storytelling*: strategic business narrative techniques, **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 1, p.42-48, 2006.

DENNING, S. How leaders can use powerful narratives as change catalysts, **Strategy & Leadership**, v. 36, n. 2, p.11-15, 2008.

DENNING, S. Telling Tales. **Harvard Business**, v. 82, n. 5, p. 122-129, 2004.

DUFFIELD, S.; WHITTY, S. J. How to apply the Systemic Lessons Learned Knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 3, p. 429-443, 2016.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.



ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araújo (Orgs.), **Aprendizagem Organizacional e a Organização de Aprendizagem** (p. 100-116). São Paulo: Atlas, 2000.

ELKJAER, B. Organizational learning the 'third way'. **Management learning**, v. 35, n. 4, p. 419-434, 2004.

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.

GARCIA-LORENZO, L. Framing uncertainty: narratives, change and digital technologies. **Social Science Information**, n. 49, p. 329-350, 2010.

HARPER et al. **Cuidado escola: Desigualdades, domesticação e algumas saídas**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.

HILDEN, S.; TIKKAMÄKI, K. Reflective practice as a fuel for organizational learning. **Administrative sciences**, v. 3, n. 3, p. 76-95, 2013.

JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. **Research Policy**, v. 37, n. 8, p. 1337-1355, 2008.

JORDI, R. Reframing the concept of reflection: Consciousness, experiential learning, and reflective learning practices. **Adult Education Quarterly**, p. 0741713610380439, 2010.

KALID, K. S.; MAHMOOD, A. K. The development of a *storytelling* framework to support knowledge management processes. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 90, n. 1, p. 12, 2016.

KIM, H. Critical reflective inquiry for knowledge development in nursing practice. **Journal of Advanced Nursing**, v. 29, n. 5, 1205-2012, 1999.

KOLB, D. A. **Experimental learning: experience as the source of learning**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

KUHN, D.; AMSEL, E.; O'LOUGHLIN, M. **The Development of Scientific Thinking Skills**. London: Academic Press. 1988.

LÁSZLÓ, J. **The science of stories: An introduction to narrative psychology**. London and New York: Routledge, 2008.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: Legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge, 1991.

LEITE, I.; GODOY, A.; ANTONELLO, C. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, n. 23, p. 7-41, jun. 2006

LELIC, S. Fuel your imagination-KM and the art of *storytelling*. **Knowledge Management**, v. 20, p. 9, 2001.



LINDE, C. Narrative and social tacit knowledge. **Journal of knowledge management**, v. 5, n. 2, p. 160-171, 2001.

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.

MARQUADT, M. J. **Optimizing the power of action learning**: solving problems and building leaders in real time. Boston: Davies-Black, 2004.

MARTIN, J.; POWERS, M. E. The effect of organizational *Storytelling* on employee trust and commitment. In: STAW, B.M. (Eds.) **Psychological foundations of organizational Behavior**. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company, 1983.

MCDRURY, J., ALTERIO, M. **Learning through Storytelling in higher education**: Using reflection and experience to improve learning. London, LK; Sterling, VA: Kogan Page Limited, 2003.

MOON, J. **A Handbook of Reflective and Experiential Learning**: Theory and Practice. 2 ed. London: Routledge Falmer, 2004.

MOON, J. **A Handbook of Reflective and Experiential Learning**: Theory and Practice. 3 ed. London: Routledge Falmer, 2005.

MOON, J. **A Handbook of Reflective and Experiential Learning**: Theory and Practice. 4 ed. London: Routledge Falmer, 2006.

MOON, J. **Learning Journals**: A Handbook for Academics, Students and Professional Development. London: Kogan Page, 1999b.

MOON, J. **Reflection in Learning and Professional Development**, London: Routledge Falmer, 1999a.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C.; GRZYBOVSKI, D. The Interorganizational Level in the Learning Continuum: Analytic Conceptual Scheme. **International Business Research**, v. 8, n. 4, p. 94, 2015.

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.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cad.EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEKKOLA, S.; HILDÉN, S.; RÄMÖ, J. A maturity model for evaluating an organisation's reflective practices. **Measuring Business Excellence**, v. 19, n. 4, p. 17-29, 2015.



- PERRY, B. D. Childhood experience and the expression of genetic potential: What childhood neglect tells us about nature and nurture. **Brain and Mind**, v. 3, p. 79–100, 2000.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge & Keagan Paul, 1966.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento** – Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SAUNILA, M; UKKO, J. Reflective practice as a determinant of performance outcomes in services. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 7, n. 4, p. 392-403, 2015.
- SCHON, D. **Educating Reflective Practitioners**, San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- SCHON, D. Formar Professores como Profissionais Reflexivos. In: NÓVOA, A. (Org.), **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1997.
- SILVA, A.; REBELO, L.; CUNHA, C. **Aprendizagem de gerentes**: a perspectiva da experiência vivida. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXX, 2006. Anais... Salvador: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006.
- SMITH, E. A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 4, p. 311-321, 2001.
- 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, 1999. Reprint Edition 2005.
- SOLE, D.; WILSON, D. G. *Storytelling* in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. **LILA, Harvard, Graduate School of Education**, 2002.
- STERNBERG, R.J. **Successful Intelligence**. New York, NY: Penguin Putnam, 1997.
- STEWART, T. A. **Intellectual Capital, Currency/Doubleday**. New York, NY, 1997.
- STRAMPEL, K.; OLIVER, R. Using technology to foster reflection in higher education. In **ICT: Providing choices for learners and learning**. Proceedings ascilite Singapore 2007. Disponível em: <<http://www.ascilite.org.au/conferences/singapore07/procs/strampel.pdf>>. Acesso em 15 jun. 2015.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TOMKINS, A. “It was a great day when...”: An exploratory case study of reflective learning through storytelling. **Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education** (Pre-2012), v. 8, n. 2, p. 123, 2009.
- VIGOTSKI, L. S. **A Formação Social da Mente**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1998.
- WEICK, K.; WESTLEY, F. Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oximoro. In:



CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais**. Ed. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WEICK, K.E. **Sensemaking in organizations**. London: SAGE Publications, 1995.

WHYTE, G.; CLASSEN, S. Using *storytelling* to elicit tacit knowledge from SMEs. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 6, p. 950-962, 2012..

YEO, R. K.; MARQUARDT, M. J. (Re) Interpreting Action, Learning, and Experience: Integrating Action Learning and Experiential Learning for HRD. **Human Resource Development Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 81-107, 2015.