



ORGANIZAÇÕES

REFLEXÃO E EXPERIÊNCIA: ELOS PARA STORYTELLING E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

REFLECTION AND EXPERIENCE: LINKS FOR STORYTELLING AND ORGANIZATIONAL LEARNING

Eduardo Robini da Silva
Universidade de Caxias do Sul

Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul

Gabriela Zanandrea
Universidade de Caxias do Sul

Data de submissão: 17 abr. 2018. **Data de aprovação:** 27 nov. 2018. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

A literatura de aprendizagem organizacional reconhece a importância da experiência e da reflexão. Contudo, ainda se observa uma carência de pesquisas abordando estes temas relacionados ao storytelling, haja visto, que o ato de contar histórias possibilita que experiências sejam mais facilmente explicitadas e refletidas no contexto organizacional. Baseado nesta afirmação, o objetivo deste ensaio teórico foi discutir sobre o papel do Storytelling como um meio de ligação entre Aprendizagem Organizacional, Reflexão e Experiência. Desse modo, os resultados deste estudo apontam que o storytelling contribui para o processo de reflexão, de modo que as histórias contadas se tornam um meio para reflexão, onde os ouvintes são estimulados a refletirem pela experiência explicitada pelo storytelling. Seguindo nesta linha de raciocínio, idealizou-se um framework conceitual contendo categorias que fundamentam o processo de reflexão estimulado pelo storytelling.

PALAVRAS-CHAVE

Aprendizagem. Aprendizagem Organizacional. Storytelling. Aprendizagem Reflexiva. Aprendizagem Experiencial.

ABSTRACT

The organizational learning literature recognizes the importance of experience and reflection. However, there is still a lack of research addressing these themes related to storytelling, since it has seen that storytelling enables experiences to be more easily explained and reflected in the organizational context. Based on this statement, the objective of this theoretical essay was to analyze the relationship between the themes, Organizational Learning, Reflection, Experience and the role of Storytelling as a means of linking them. Thus, the results of this study point out that storytelling contributes to the reflection process, so that storytelling becomes a medium for reflection, where the listeners are encouraged to reflect by the experience explained by storytelling. Following this line of reasoning, we conceived a conceptual framework containing categories that underlie the reflection process stimulated by storytelling.

KEYWORDS

Learning. Organizational Learning. Storytelling. Reflexive Learning. Experiential Learning

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 (KNOBEL; LANKSHEAR, 2015; LIVINGSTONE, 2012). 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 (CHOO, 2016; ERSTAD; SILSETH, 2008).

O processo de aprendizagem não se desenvolveu através das escolas, mas sim, 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 fun-

damentais influenciando na aprendizagem (HARPER, 2000). Sobre esta perspectiva, se baseia a visão social da Aprendizagem Organizacional (AO), a qual não ocorre exclusivamente na mente dos indivíduos, mas sim considerando a socialização da Aprendizagem Individual (AI) na organização, ocorrendo por meio da participação das ações e interações humanas (ANTONELLO, 2011; ELKJAER, 2012; GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015).

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; BURGOYNE; ARAÚJO, 2015; ELK-

JAER, 2012), gerada a partir de elementos formais e informais (ANTONELLO; GODOY, 2011).

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). Já a aprendizagem informal, que não é formalmente estruturada, pode ser baseada em uma experiência qualquer, induzida através de um processo de reflexão, inerente ao contexto organizacional, são às práticas cotidianas (LIVINGSTONE, 2012; SILVA; REBELO; CUNHA, 2006).

A aprendizagem seja ela individual ou organizacional, mediada pelos processos formais ou informais envolve experiência e reflexão (ANTONELLO, 2011; MOON, 2013). Aprendizagem pela experiência significa o processo de transformação e absorção do conhecimento externo por meio da experiência de um indivíduo (KOLB, 2014; MASON, 2010). A aprendizagem através da 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 reconstruir a experiência através do processo de reflexão (ANTONELLO, 2011; ELKJAER, 2012, MOON, 2013). Neste sentido, as histórias podem ser consideradas um modo de reflexão (SCHON, 2010), o ato de contar histórias conhecido como “storytelling” objetiva a aquisição, a estruturação e transmissão de conhecimento (ALLEN, 2011; LELIC, 2001).

Assim, esta análise defende a ideia de que o storytelling é parte natural da vida organizacional, estando arraigado na comunicação cotidiana dos indivíduos, em que as organizações são permeadas con-

tinuamente por vários fluxos de histórias fornecidas pelos membros organizacionais buscando uma maior compreensão e aprendizagem (SNOWDEN, 2010; BOJE, 2014). 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; GRZYBOWSKI, 2015), o ato de contar histórias, por exemplo, como uma maneira para disseminar o conhecimento dentro das organizações, é ainda pouco compreendido (KALID; MAHMOOD, 2016).

A partir disso, percebe-se que a inclusão do storytelling no processo de AO ainda é incipiente e pouco explorada pela literatura organizacional (COGO, 2011; KALID; MAHMOOD, 2016), e ainda não há um modelo conceitual que evidencie como o ato de contar histórias pode articular as experiências e reflexões e por fim estimular a aprendizagem na organização.

Com o intuito de elucidar esse gap teórico, este trabalho teve por objetivo discutir sobre o papel do Storytelling como um meio de ligação entre Aprendizagem Organizacional, Reflexão e Experiência. Para isso, este estudo apresenta um framework teórico que inclui o storytelling como um propulsor da reflexão, um meio de ligação entre a experiência e a reflexão, gerando aprendizagem a partir de sua reflexão (BOUD; KEOGH; WALKER, 2013; JORDI, 2011; MOON, 2013). Desta maneira, contribui-se para um novo enfoque de pesquisas sobre a AO, estimulando a ampliação do escopo de estudos sobre fenômenos que possam estar relacionados à aprendizagem e o storytelling.

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 e sua relação com a AO por meio 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.

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 uma importante contribuição para as organizações, por propiciar condições para o crescimento diante dos desafios enfrentados (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011). 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 autodesenvolvimento, e organizar um sentido estruturado à ordem (WEICK; WESTLEY, 2004). As organizações aprendem da mesma forma que os indivíduos.

Há um corpo da literatura que afirma que as organizações aprendem por meio dos seus membros individuais (KIM, 1999; ARGYRIS; SCHÖN, 1996), 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 (ELKJAER, 2012; 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; SCHÖN, 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 (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015; 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 (EASTERBY-SMITH; ARAUJO; BURGOYNE, 2000; DASGUPTA, 2012).

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

reinterpretadas por uma perspectiva social (ANTONELLO, 2011; ELKJAER, 2001; ELKJAER, 2012).

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 (ELKJAER, 2012; 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, a definição de Aprendizagem Organizacional adotada neste estudo é desta perspectiva social da interação entre os indivíduos no contexto organizacional (ELKJAER, 2012). Por isso, a próxima seção trata das definições e abordagens que relacionam aprendizagem experiencial e pela reflexão.

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 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 (MOON, 2013; KOLB, 2014). 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, 2012; MOON, 2013).

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 (CRÍTICOS, 2000; EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011; PRUSAK, 2009). Haja vista que dificilmente o indivíduo aprende da experiência isolada, a não ser que, se possa avaliar e conceber um significado, desse significado concebido é que emergem os insights e o entendimento (ANTONELLO, 2005; JORDI, 2011).

As diferenças 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, 2013).

Assim, a reflexão trata sobre recordar, pensar, atribuir significado, compreender, possuindo uma parte importante nos ciclos de aprendizagem (MARQUADT, 2004; KOLB, 2014). 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; AMSEL; O'LOUGHLIN et al., 1988; SON; SIMON, 2012). 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 (BOUD; KEOGH; WALKER, 2013; 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, 2013). 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; CHOO, 2016). Tais conhecimentos podem ser compartilhados por meio de metáforas, analogias, demonstrações e histórias, os ouvintes podem avaliar ações e conteúdo de história e aplicar este conhecimento útil para seus próprios trabalhos (STEWART, 1997; SMITH, 2001; SNOWDEN, 2010).

Desta forma, o storytelling, visto como o ato de contar histórias, pode contribuir para o processo de reflexão permitindo 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 (BOJE, 2016; CZARNIAWSKA; CZARNIAWSKA, 2017). Por isso, a seção a seguir aborda sobre o tema Storytelling.

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 “contar 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; ALLEN; 2011; LELIC, 2001). Contar histórias é um processo de fazer sentido e construir significado, e como tal é um ato interpretativo (BRUNER, 1986; BRUNER, 2015; SNOWDEN, 2010). 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 (ARMSTRONG, 2016; 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 (SNOWDEN, 2010; KALID; MAHMOOD, 2016).

O ato de contar histórias também é discutido como um modo de reflexão (SCHON, 1987; SCHON, 2010). O storytelling como uma prática reflexiva de aprendizagem, oferece aos membros da organização uma maneira de fazer sentido e de transmitir diversas e complexas situações encontradas na prática cotidiana (BOJE, 2014; DENNING, 2004; SNOWDEN, 2010). 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; CHOO, 2016).

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, 2010).

Contar histórias é uma técnica difundida que aciona a memória do conhecimento e um desejo de adquirir novos conhecimentos, o storytelling pode transmitir ideias complexas e o conhecimento tácito dos indivíduos em uma simples forma memorável muito mais eficazmente que outras formas (BOJE, 2016; CZARNIAWSKA; CZARNIAWSKA, 2017; SNOWDEN, 2005). Ainda, contar histórias pode ser um meio para que o conhecimento tácito seja explicitado aos demais indivíduos, desta forma, quando o indivíduo conta uma história, ele constrói e compartilha a sua experiência com a equipe (KNOBEL; LANKSHEAR, 2015; 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 e assim converter conhecimento tácito em explícito de uma forma fácil para que os outros entendam (KALID; MAHMOOD, 2016; 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 (BOJE, 2014; 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 de forma coletiva (MARCUM-DIETRICH, 2007). Entretanto, justamente pelo fato do Storytelling ser um campo de análise ainda em formação, justifica-se a inclusão desse construto como um propulsor da reflexão para se chegar a aprendizagem organizacional. Dessa forma, para apresentar o framework 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.

CONTRIBUIÇÃO DO STORYTELLING PARA O PROCESSO DE REFLEXÃO E SUA RELAÇÃO COM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Diante da base teórica discutida, 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 facilita-

do a partir de histórias que estimulem a reflexão, 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 atuar como um guia para promover histórias de conhecimento tácito. O modelo é formado por três elementos principais. O primeiro componente diz respeito à identificação do conhecimento existente na organização; o segundo, chamado de processo de construção, propõe a articulação e transformação da fonte de conhecimento em uma forma narrativa.; por fim, o terceiro elemento, refere-se às características das histórias incorporadas ao conhecimento, que deve ser baseado em experiências ou ocorrências compartilhadas em ambientes sociais organizacionais (KALID; MAHMOOD, 2016).

A aprendizagem humana pressupõe uma natureza social 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 (ELKJAER, 2012; VIGOTSKI, 1998). As relações entre o pensamento e a palavra falada, nas histórias, sustentam a relevância da comunicação oral como uma prática social (ARMSTRONG, 2016; CHOO, 2016).

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 (MCDRURY; ALTERIO, 2003). Quando os ouvintes estão envolvidos melhoram sua capacidade de aplicar o que aprenderam em um ambiente de trabalho real (CAINE, CAINE, MCCLINTIC

et al., 2005; ROSE; NICHOL, 1977). O storytelling é como um meio para a aprendizagem, possibilitando enfatizar as várias teorias acadêmicas e possivelmente, melhorar a motivação para aprender novas habilidades, informações e práticas (ERICKSON; ROSSI, 2006; 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). Assim, este ensaio teórico defende que o ato de contar histórias facilita a ocorrência da aprendizagem experiencial por meio do processo de reflexão.

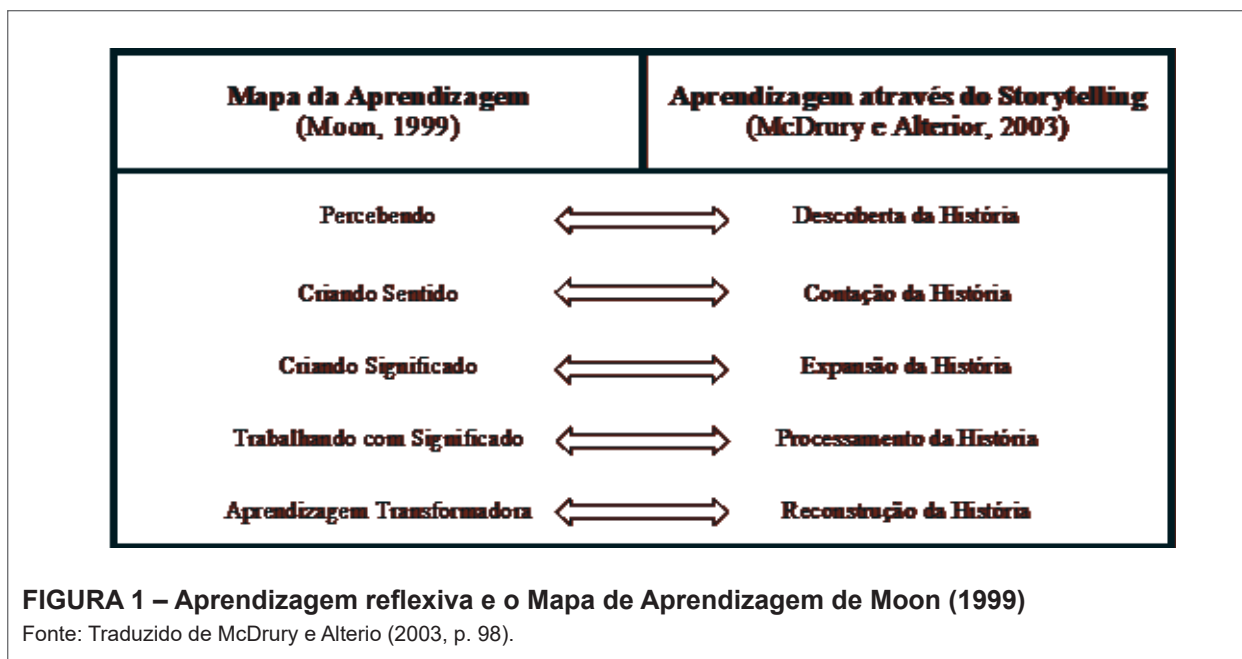
Por isso, acredita-se que o storytelling organizacional oferece um veículo para ser exposto o conhecimento tácito do praticante ou o tipo de conhecimento que vem da experiência e estimula a reflexão (BOJE, 2014; SNOWDEN, 2010). E desse modo, o storytelling como uma prática reflexiva de aprendizagem oferece aos membros da organização uma maneira de fazer sentido de situações encontradas na prática cotidiana (BOJE, 2014; CHOO, 2016). 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 (STRAMPEL; OLIVER, 2010; MOON, 2013; BOJE, 2014). Com base nestes argumentos, pode-se afirmar que os processos de storytelling facilitam a externalização do conhecimento tácito e aumentam os níveis de profundidade da reflexão propostos por Strampel e Oliver.

Portanto, o ato de contar histórias promove tanto a aprendizagem individual quanto organizacional, já que estimula a interação entre indivíduo e grupo, pois por meio das histórias novos materiais são fornecidos, que podem então ser assimilados e acomodados 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).

Diante disso, estudiosos como McDrury e Alterio (2003) propuseram um modelo que representa como a aprendizagem reflexiva ocorre através do storytelling baseado também no mapa de aprendizagem de Moon (1999). A teoria de Moon (1999) discute um aprendizado superficial caminhando para o mais profundo como o progresso dos indivíduos através de várias fases de aprendizagem. A Figura 1 representa a AR através de modelo de contação de histórias oferecido e como se relaciona com o mapa de aprendizagem de Moon (1999).

A estrutura elaborada por estes autores baseia-se em cinco estágios. 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 de Moon (1999) denominada “Percebendo”, onde os indivíduos participantes estão envolvidos em um nível superficial de aprendizagem.

O segundo estágio, por sua vez, diz respeito a “contar histórias”, 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 de 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 irão 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. A partir do exposto, este ensaio postula que os processos de Storytelling são uníssomos às etapas do mapa de aprendizagem, já que as etapas observadas no processo de storytelling seguem a mesma sequência e lógica propostas no mapa de aprendizagem por Moon (1999).

Nesse contexto, vale enfatizar que os processos de storytelling promovem o rompimento das barreiras entre aprendizagem formal e informal, abordando diferentes elementos tanto formais quanto informais, os quais envolvem o pensamento, o corpo, a emoção e a intuição (sentimentos), transcendendo e ultrapassando a barreira da aprendizagem formal e informal (ANTONELLO, 2011; ELKJAER, 2012; JANOWICZ-PANJAITANA; NOORDERHAVENB, 2008). Sob estas concepções este estudo defende que o ato de contar histórias somente será efetivo se houver interação entre aprendizagem formal e informal. Diante disso, a seguir segue a construção do framework conceitual.

FRAMEWORK CONCEITUAL

A partir do exposto, é apresentado a seguir um framework construído a partir da relação das teorias do processo do storytelling (MCDRURY; ALTERIO, 2003), mapa

de aprendizagem (MOON, 1999), níveis de reflexão (STRAMPEL; OLIVER, 2007), interação da aprendizagem formal e informal (ANTONELLO, 2011), motivos que levam ao storytelling (DENNING, 2004) e resultados do storytelling (ARMSTRONG, 2016), servindo de componentes de ligação para compreender o processo de storytelling como um propulsor da reflexão para a aprendizagem organizacional. O framework proposto (Figura 2) está baseado pela perspectiva social da AO (ELKJAER, 2004; NICOLINI, GHERARDI; YANOW, 2003), mais especificamente na definição de Elkjaer (2012) das organizações vista como mundos sociais (representado com a figura da organização).

A estrutura consiste em um círculo 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, 2012), sendo este o macro ambiente. Na parte superior do círculo, observa-se dois contextos: o contexto individual (representada graficamente por um indivíduo) e o grupal, dos indivíduos nas organizações (representada graficamente por um coletivo), os quais se relacionam e interagem com formação mútua entre ambos (ELKJAER, 2004).

No contexto individual, nota-se uma maior conexão com a reflexão, pois o seu uso depende do indivíduo, quer este a perceba ou não (BECK, 1992); é como um processo cognitivo (DAUDELIN, 1996), uma forma de pensar (STRAMPEL; OLIVER, 2007). Na outra extremidade percebe-se o contexto grupal, dentro do ambiente das organizações vistas como mundos sociais (ELKJAER, 2001). Nessa perspectiva, a AO é vista como a AI em um contexto

organizacional (ARGYRIS; SCHON, 1978; MARCH; OLSEN, 1984; SIMON, 1991), mas a compreensão estabelecida neste estudo não vê apenas um indivíduo, aqui enfatiza-se a interação entre a AI e AO residindo na socialização e compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos e o grupo no contexto organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KIM, 1999). É o grupo que compõem e compartilha o conhecimento e as experiências.

No centro dos dois contextos, nota-se o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito é conectado com a reflexão e explicitado por meio do storytelling, contar histórias é a melhor forma de extrair conhecimento tácito das pessoas e compartilhá-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), sua coloração está representada de forma gradual do azul anil ao branco, referindo-se à ideia do conhecimento tácito ser algo que se sabe mais do que se pode dizer (POLANYI, 1966).

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 (EASTERBY-SMITH; ARAUJO; BURGOYNE, 2000). No framework, o conhecimento explícito está representado com uma coloração mais clara, justamen-

te por ser um conhecimento verbalizado, facilmente transmitido por meio de documentos e processos formais e informais da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A partir disso, o que se ressalta é a aprendizagem como um processo e parte inerente da prática social, envolvendo interpretação, não sendo baseada no indivíduo apenas (NICOLINI et al., 2003; WEICK; WESTLEY, 2004), mas sim, nas práticas da vida organizacional, onde os processos e as estruturas sociais estão constantemente sendo produzidas e reproduzidas, interpretadas e reinterpretadas (ROCHA; LOIOLA, 2000; ELKJAER, 2001). Logo, a aprendizagem é vista como um fenômeno social de interação entre os indivíduos e grupo no contexto da organização (ANTONELLO; GODOY, 2010; GHERARDI, 2009; NICOLINI et al., 2003).

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). Com base na reflexão do papel do storytelling e sua relação com a base teórica estudada, foi possível a elaboração do framework apresentado na Figura 2.

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 grupo por meio do pensamento reflexivo (ANTONELLO; GODOY, 2011; MOON, 2013; STRAMPEL; OLIVER, 2010) proporcionado pela experiência (representado pela 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, 1999).

O storytelling permite que o conteúdo da aprendizagem desenvolva a experiência e a reflexão como um processo contínuo entre indivíduos, grupo e a organização (MCDRURY; ALTERIO, 2003). Graficamente, as linhas tracejadas significam a permeabilidade das dimensões entre os indivíduos, a organização e o seu contexto. O framework 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, 2010). Nesse ponto, apesar da experiência também poder ser explicitada pelo indivíduo através do storytelling e o grupo poder refletir sobre a história contada, esse estudo defende a ideia de que a reflexão tende a ocorrer em última instância em nível individual, na mente do indivíduo. Indivíduos e grupos são vistos como dois níveis de aprendizagem, contudo, parte-se do pressuposto de que o grupo é composto por indivíduos inseridos em um contexto organizacional, o que leva a caracterização da Aprendizagem Organizacional. Portanto, apesar da AO não ser apenas uma simples ampliação

da AI (FIOL; LYLES, 1985), este estudo evidencia a aprendizagem organizacional por meio de seus membros individuais (KIM, 1998; ARGYRIS; SCHÖN, 1996), onde as mudanças nos modelos mentais dos indivíduos irão influenciar os modelos mentais compartilhados na organização (BIDO et al, 2011). Associado a isso, acredita-se que a aprendizagem organizacional pode acontecer por meio das “muitas jornadas de aprendizagem realizadas pelas equipes, de forma simultânea e, parcialmente, sobrepostas (BIDO et al. 2011, p. 63).

No centro do framework, 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.

A parte inferior do framework 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 motivos que estimulam o storytelling, situações como um exemplo bem-sucedido de histórias no contexto organizacional, que reconhecem o apelo atemporal de histórias (ARMSTRONG, 2016). 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, 2016), bem como, por representar um dispositivo de comunicação que permite a capacitação dos indivíduos.

Em relação aos 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 framework 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.

Por fim, diante do framework proposto, em se tratando de uma perspectiva social da AO, por sua natureza dependente de relacionamentos entre os indivíduos (ELKJAER, 2012), fica clara a importância do storytelling, de se considerar a sua relação com as práticas sociais e reflexivas (MCDRURY; ALTERIO, 2013), 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 (WHYTE; CLASSEN, 2012). Contudo, destaca-se que, a capacidade da organização em praticar o storytelling é influenciada pelo alinhamento dos indivíduos com os elementos organizacionais de aprendizagem, cultura, social, proces-

tos, 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).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de discutir sobre o papel do Storytelling como um meio de ligação entre Aprendizagem Organizacional, Reflexão e Experiência, este estudo buscou apresentar um framework teórico que inclui o storytelling e a sua contribuição para o processo de aprendizagem organizacional por meio do processo de reflexão.

Neste estudo averiguou-se que o storytelling pode ser utilizado como uma ferramenta essencial para expor as histórias organizacionais (BOJE, 2014), transmitir sabedoria e cultura (CZARNIAWSKA; CZARNIAWSKA, 2017), além de capturar e disseminar conhecimento organizacional (ARMSTRONG, 2016). 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 (SNOWDEN, 2010). 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 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 (COGO, 2011; KALID; MAHMOOD, 2016). Por isso, a importância deste estudo reside na proposição de um framework teórico que agrega o story-

telling como um propulsor da reflexão, ou um meio de ligação, entre a experiência e a reflexão, gerando aprendizagem a partir da sua reflexão. Desta forma, contemplando um novo enfoque de pesquisas sobre AO, com novas interpretações, assim como, com sua interação com o aprendizado em si. Ao mesmo tempo em que estimula a ampliação do escopo de estudos sobre fenômenos que possam estar relacionados à aprendizagem.

O framework conceitual proposto aqui teve como base teórica a relação, integração e interação do ciclo de aprendizagem experiencial (KOLB, 1984), do processo do storytelling (MC DRURY; 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 em um construto para análise da Aprendizagem Organizacional.

Assim, o framework aqui apresentado é composto 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 funda-

mentos teóricos preconizados por Armstrong (2016). 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 framework, e fornecem suporte decisivo para a realização do ato de contar histórias em uma organização, sendo que os motivadores para se praticar o storytelling estão diretamente ligados com os resultados do ato de contar histórias.

Desta forma, 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). Nesta etapa enfatiza-se o impacto que o storytelling tem no rompimento das barreiras entre a aprendizagem formal e informal, ou seja, o storytelling possui tanto elementos formais como informais, proporcionando a reflexão da experiência independentemente do seu contexto.

Por fim, a parte superior do framework 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. Aqui enfatiza-se a importância do papel do storytelling como um meio de ligação entre a experiência e a reflexão, onde as histórias explicitam a experiência e estimulam a reflexão do indivíduo e do grupo no contexto organizacional, facilitando a absorção de novas informações, conhecimento e sendo um propulsor da aprendizagem.

Finalmente, este ensaio teórico atingiu seu objetivo ao apresentar um framework teórico da análise da contribuição do storytelling para o processo de reflexão como meio de ligação para aprendizagem individual e organizacional. 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 como um meio de ligação entre a experiência e a reflexão e a maneira que isso leva à aprendizagem organizacional, assim como, a eficácia destas ações. Trabalhos futuros também podem incluir o estudo sobre o impacto que o storytelling gera no desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, R. B. Visualization, causation, and history. ACM, 2011.
- ALLEN, R. B.; ACHESON, J.. Browsing the structure of multimedia stories. In: Proceedings of the fifth ACM conference on Digital libraries. ACM, 2000. p. 11-18.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, p. 12-33, 2005.
- ANTONELLO, C. Saberes no singular? Em discussão a falta fronteira entre aprendizagem formal e informal. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Bookman Editora, 2011.
- ARMSTRONG, D. M. *What is a Law of Nature Storytelling?* Cambridge University Press, 2016.
- 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, D. M. *Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age*. Routledge, 2014
- BIDO, D. S. et al. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 1, p. 58-85, 2011.
- BOJE, D. M. *Two Theories of Counter-Narrative: Communicative Constitution of Organizations (CCO) and Storytelling Organization Theory (SOT)*, 2016.
- BOUD, D.; KEOGH, R.; WALKER, D. (Ed.). *Reflection: Turning experience into learning*. Routledge, 2013.
- BRUNER, J. *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge, MA and London: Harvard University Press, 1986.
- BRUNER, J. *Le développement de l'enfant: savoir faire, savoir dire*. Presses universitaires de France, 2015.
- CAINE, R. N.; CAINE, G.; MCCLINTIC, C. L.; KLIMEK, K. J. *12 brain/mind learning principles in action: the fieldbook for making connections*. Teaching, and the Human Brain, *Teaching Theology & Religion*, 9, 2005.
- CHOO, C.W. *The Inquiring Organization: How Organizations Acquire Knowledge and Seek Information*. Oxford University Press, 2016.
- COGO, R. S. *A elaboração discursiva da memória organizacional: estudando o storytelling*. *Revista Eletrônica da Pós-Graduação da Cásper Líbero*, n. 3, v. 2, 1-11, 2011.
- COLLIN, R.; NICHOL, J. M. *Accelerated learning for the 21 century*. Dell Publishing: New York, 1997.
- CRITICOS, C. *Experiential learning and social transformation for a post-apartheid learning future*. *Using experience for learning*, 159-165, 2000.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2, 1992.
- CZARNIAWSKA, B.; CZARNIAWSKA, B. *Organization studies as symmetrical ethnology*. *Journal of Organizational Ethnography*, n. 6, v. 1, p. 2-10, 2017.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. *Cyberfactories: How news agencies produce news*. Edward Elgar Publishing, 2011.
- DASGUPTA, M. *Organizational Learning and its Practices*. Sage Open, 2012.
- DAUDELIN, M. W. *Learning from experience through reflection*. *Organizational dynamics*, 24(3), 36-48, 1996.
- DENNING, S. *Telling Tales*. Harvard Business, v. 82, n. 5, p. 122-129. 2004.
- DENNING, S. *Effective storytelling: strategic business narrative techniques*. *Strategy & Leadership*, n. 34, v. 1, p. 42-48, 2006.
- DENNING, S. *How leaders can use powerful narratives as change catalysts*. *Strategy & Leadership*, n. 36, v. 2, p. 11-15, 2008.
- 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*, n. 34, n. 3, p. 429-443, 2016.
- EASTERBY-SMITH, M. P. V.; ARAUJO, L. M.; BURGOYNE, J. G. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. *Desenvolvimento na Teoria e Prática*, 2000.
- EASTERBY-SMITH, M. P. V.; ARAUJO, L. M.; BURGOYNE, J. G. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. *Desenvolvimento na Teoria e Prática*, 2000.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons, 2011.
- 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.
- ELKJAER, B. Organisation learning won't be turned off. *The Routledge international handbook of learning*, 237-245, 2012.
- ERSTAD, O.; SILSETH, K. Agency in digital storytelling: Challenging the educational context. *Digital Storytelling, Mediatized Stories. Self-Presentations in New Media*, 52, 213-232, 2008.
- ERICKSON, M. H.; ROSSI, E. L. The nature of hypnosis and suggestion (Vol. 1). Halsted Press. Reprint Edition 1980/1992/2006, original edition 1976, 2006.
- FIOL, C. M.; LYLES, M.A. Organizational learning. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FREIRE, P. *Cuidado escola: desigualdade domesticação e algumas saídas*. Brasiliense. 1980.
- GARCIA-LORENZO, L. Framing uncertainty: Narratives, change and digital technologies. *Social science information*, n. 49, v. 3, p. 329-350, 2010.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; YANOW, D. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. *Knowing in organizations. A practice-based approach*, 2003.
- GORLI, M.; NICOLINI, D.; SCARATI, G. Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. *Human Relations*, v. 68, n. 8, p. 1347-1375, 2015.
- HARPER, G. R. *Assessing information technology success as a function of organization culture: a dissertation* (Doctoral dissertation, University of Alabama in Huntsville), 2000.
- HILDEN, S.; TIKKAMÄKI, K. Reflective practice as a fuel for organizational learning. *Administrative sciences*, n. 3, v. 3, p. 76-95, 2013.
- JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, n. 37, v. 8, p. 1337-1355, 2008.
- JORDI, R. Reframing the concept of reflection: Consciousness, experiential learning, and reflective learning practices. *Adult Education Quarterly*, 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*, n. 90, v. 1, 2016.
- KIM, H. S. Critical reflective inquiry for knowledge development in nursing practice. *Journal of advanced nursing*, n. 29, v. 5, p. 1205-1212, 1999.
- KNOBEL, M.; LANKSHEAR, C. Digital media and literacy development. *The Routledge Handbook of Language and Digital Communication*, 151, 2015.
- KOLB, D.A. *Experiential learning: experience as the source of learning*. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- KOLB, D.A. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press, 2014.
- KUHN, D., AMSEL, E., O'LOUGHLIN, M., SCHAUBLE, L., LEADBEATER, B., & YOTIVE, W. *The development of scientific thinking skills*. 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 university press, 1991.
- LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. *Aletheia*, n. 23, p. 27-41, 2006.
- LELIC, S. Fuel your imagination-KM and the art of storytelling. *Knowledge Management*, n. 20, v. 9, 2001.
- LINDE, C. Narrative and social tacit knowledge. *Journal of knowledge management*, 5(2), 160-171, 2001.
- LIVINGSTONE, D. W. Exploring the icebergs of adult learning: Findings of the first Canadian survey of informal learning practices. *The Canadian Journal for the Study of Adult Education*, n. 13, v. 2, 2000.
- MARCUM-DIETRICH, N. *Learning Through Stories*. The Science Teacher, n. 74, v. 4, p. 52, 2007.
- MARQUARDT, M. J. *Optimizing the power of action learning: Solving problems and building leaders in real time*. Palo, CA: Davies-Black, 2004.
- MARTIN, J.; POWERS, M. E. The effect of organizational storytelling on employee trust and commitment. *Psychological Foundations of Organizational Behaviour*, Goodyear Publishing Company, Santa Monica, CA, 1983.
- MCDRURY, J.; ALTERIO, M. *Learning through storytelling in higher education: Using reflection and experience to improve learning*. Routledge, 2003.
- MOON, J.A. *Learning journals: A handbook for academics, students and professional development*. Routledge, 1999.
- MOON, J.A. *A handbook of reflective and experiential learning: Theory and practice*. 4 ed. London: Routledge Falmer, 2006.
- MOON, J. A. *Reflection in learning and professional development: Theory and practice*. Routledge, 2013.
- MOZZATO, A. R., BITENCOURT,

- C. C., & GRZYBOVSKI, D. The Interorganizational Level in the Learning Continuum: Analytic Conceptual Scheme. *International Business Research*, n. 8, v. 4, 94, 2015.
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Eds.). *Knowing in organizations: A practice-based approach*. ME Sharpe, 2003.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. *Cadernos EBAPE. BR*, n. 1, v. 1, p. 83-102, 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*, n. 19, v. 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*, 3(1), 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*. Bookman Editora, 2001.
- PRUSAK, L. *Knowledge in organisations*. Routledge, 2009.
- 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.
- SCHÖN, D. *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- SCHÖN, D. Formar professores como profissionais reflexivos. In: Nóvoa, A. (Org.). *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1997.
- SCHÖN, D. A. *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison Wesley, 305, 2, 1996.
- SCHON, D. A. *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. *Australian Journal of Adult Learning*, n. 50, v. 2, p. 448-451, 2010.
- SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; CUNHA, C. J. C. D. A. *Aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida*. 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*, n. 5, v. 4, p. 311-321, 2001.
- SNOWDEN, D. Story telling: an old skill in a new context. *Business Information Review*, n. 16, v. 1, p. 30-37, 1999.
- SNOWDEN, D. Naturalizing sensemaking. *Informed by knowledge: Expert performance in complex situations*, 223-234, 2010.
- SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 11, p. 69-76, 2006.
- SNOWDEN, D. Naturalizing sensemaking. *Informed by knowledge: Expert performance in complex situations*, 223-234, 2010.
- 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.
- SON, L. K.; SIMON, D. A. Distributed learning: Data, metacognition, and educational implications. *Educational Psychology Review*, n. 24, v. 3, p. 379-399, 2012.
- STERNBERG, R. J. *Successful intelligence*. First Agency Publishing, 1997.
- STEWART, T. A. *Intellectual Capital*, Currency/Doubleday. New York, 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.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Bookman Editora, 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)*, n. 8, v. 2, p. 123, 2009.
- YGGOTSKI, L. S. *A formação social da mente*. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1998.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations (Vol. 3)*. Sage Publications, 1995.
- WEICK, K. E.; WESTLEY, F. *Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro*. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 3, 361-388, 2004.
- WHYTE, G.; CLASSEN, S. Using storytelling to elicit tacit knowledge from SMEs. *Journal of Knowledge Management*, n. 16, v. 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*, n. 26, v. 1, p. 81-107, 2015.