

## ARTIGOS DIVERSOS

### *STORYTELLING* EM ORGANIZAÇÕES: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO E LIDERANÇA

Celso Huerta Gimenes, Débora Cristina Liba Marin, Jeferson Ricardo Marin, & Roberto Correa de Mello

Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Avenida Lineu Prestes, 2246, Cidade Universitária, USP, São Paulo, SP, CEP 05508-0900.

#### RESUMO

Um líder bem sucedido é, um bom contador de histórias. *Storytelling* (contar histórias) sempre foi um recurso fundamental nos grupos humanos: neles, as histórias são usadas para socializar, comunicar, liderar, planejar, pensar, ensinar, motivar, enganar, entender, advertir e tantos outros fins. Uma história marcante, contada e repetida pelos dirigentes de uma organização é, normalmente, mais motivadora para seus colaboradores do que manuais, normas e procedimentos escritos. No âmbito das organizações, os líderes geralmente se valem das competências em contar histórias (metáforas, parábolas, casos, chavões, piadas) para divulgar suas políticas, seus planos e modos de agir. Com base na literatura disponível, este trabalho apresenta um panorama sobre o tema, a fim de colaborar com a disseminação, para as organizações brasileiras, sobre a utilização de *storytelling*. Conclui-se que o *storytelling* se tornou mais uma ferramenta a ser utilizada pelos líderes, cujos resultados de sua aplicação ainda não foram divulgados de forma ampla, devido ao ineditismo do tema, tendo-se apenas alguns relatos de sua utilização.

Palavras chave: *storytelling*, liderança, conhecimento tácito, *learning history*, gestão do conhecimento.

#### ABSTRACT

A well succeeded leader is, among other things, a good storyteller. Storytelling has always been a fundamental resource in human groups: stories are used to socialize, communicate, lead, plan, think about, teach, motivate, deceive, understand, warn, investigate and for many other purposes. A remarkable story, told and repeated by the leaders of a company, usually



motivates its collaborators more than manuals, norms or rules and writing procedures. Consequently, organizational leaders have generally used their ability to tell stories (metaphors, popular tales, anecdotes or even jokes) to make their policies, plans and way of acting known. From the available literature, this work depicts this theme scenery with the purpose of collaborating with the dissemination among Brazilian companies of the manner storytelling has been applied. The storytelling is an important tool, but the studies have not been largely published yet.

Key-words: storytelling, leadership, tacit knowledge, learning history, manage the knowledge.

## INTRODUÇÃO

A raça humana possui uma peculiar necessidade de comunicar-se e esta necessidade independe da capacidade de expressão verbal. Muitos avanços tecnológicos ocorreram na área das comunicações, entretanto, os seres humanos continuam valorizando a expressão oral, talvez por ser um de seus recursos mais fáceis de usar.

Neste contexto, o *storytelling* configura-se como um dos modos possíveis de compartilhar conhecimento e experiências, vivenciadas ou imaginadas, já que narrativas de casos podem ser utilizadas para comunicar valores, lições aprendidas, ideias complexas, conceitos e relações causais. Histórias são particularmente úteis para revelar conhecimentos de cunho social, cultural, político e outros de caráter informal, em complementação aos conhecimentos técnicos e administrativos normalmente explicitados e disponíveis em manuais, normas, documentos, etc.

Entendendo o conhecimento como a capacidade de agir com eficácia, um dos objetivos de compartilhar conhecimentos em uma organização inclui ações de promover e disseminar histórias que carreguem tais conhecimentos e promovam seu aprendizado (Sole & Wilson, 2003).

As relações entre o pensamento e a palavra falada foram bastante estudadas por Vigotski, que sustentava a relevância da comunicação oral ao afirmar: “a fala dirige, determina e domina o curso da ação; surge assim a função planejadora da fala, além da função já existente da linguagem, de refletir o mundo exterior.” (Vigotski, 1998, p.38). Em outro momento, ao procurar vincular pensamento e linguagem, ele afirma que “o desenvolvimento do pensamento é determinado pela linguagem, isto é, pelos instrumentos linguísticos do pensamento e pela experiência sócio-cultural da criança.” (Vigotski, 1999, p.62).



Desde os primórdios da civilização, decorre da fala o surgimento e a perenidade de histórias, que todos ouvimos, procuramos entender, de que nos lembramos e, às vezes, passamos adiante. Livros, filmes ou mesmo a tradição oral nos ensinaram a respeito da figura dos membros ancestrais das tribos primitivas, sentados ao redor da fogueira, aquecendo-se, protegendo-se e ouvindo os líderes contarem histórias de um passado distante, ou do ocorrido no dia, ou dos planos para o dia seguinte. Normalmente, temas de conteúdo moral, religioso, político, anedótico, amoroso ou de exercício de poder eram aplicados desta forma, verbalmente transmitida, construindo e preservando a cultura de tais tribos e povos.

Como as histórias são essenciais à cultura humana, tornam-se peças-chave também em suas diferentes formas de organização: nas famílias, na sociedade, nas escolas e nas instituições, sendo que nestas se constituem em um poderoso meio da formação e do exercício de suas lideranças.

No âmbito das empresas, contar histórias é uma ferramenta poderosa que tem sido, há muitos anos, utilizada de forma empírica e não sistematizada. Atualmente, muitos pesquisadores a consideram uma técnica que pode ser usada de forma mais ampla e diversificada para se atingir objetivos específicos.

Diz-se que, ao longo do tempo, os erros cometidos nas organizações são repetidos, mas as decisões sábias não (Kleiner & Roth, 1997). E que, nas organizações, os modos de pensar que conduziram aos erros raramente são discutidos, continuando, portanto, presentes e aptos a gerar novos erros. Entende-se que, nas instituições e nos grupos humanos, as pessoas agem coletivamente, mas aprendem individualmente, o que certamente representa um problema na busca de soluções para o aprendizado organizacional.

Para instrumentalizar e implementar o uso de *storytelling* de modo a incluir um registro documentado, em contrapartida à tradição apenas oral, um grupo de pesquisadores criou a solução denominada de *learning story* (história de aprendizagem). Trata-se de uma narrativa estruturada de um ou mais episódios recentes e críticos ocorridos na organização, tais como: um evento corporativo marcante (fusão, aquisição, mudança de ramo, etc.), uma inovação ampla, o lançamento bem sucedido de um produto, ou mesmo um evento traumático (redução do quadro de pessoal ou um grande fracasso em vendas).

Uma história de aprendizagem é tanto um processo como um produto, ao contrário dos relatórios tradicionais de consultorias que apenas são apresentados e, às vezes, nem sequer discutidos, além de, com frequência, não produzirem resultados necessários às mudanças que preconizam. (Kleiner & Roth, 1997).



Os líderes, aqueles que influenciam significativamente pensamentos, sentimentos e comportamentos de grupos de pessoas, têm uma história ou mensagem central que os identifica e são também pessoas que incorporam suas histórias (Gardner, 2003). Neste contexto, razão e emoção não são antagonicos, mas sim elementos alicerçantes do conhecimento. Para Maturana (1997, p.180), “na fantasia da cultura patriarcal a que pertencemos no Ocidente, e que parece agora se expandir para todos os segmentos da terra, as emoções têm sido desvalorizadas em favor da razão, como se a razão pudesse existir independentemente das emoções ou em contraposição a elas”.

Contar uma história, no entanto, não é o bastante para o líder. Para potencializar seus efeitos, ele tem que “vivenciar” sua história no dia a dia, tornando-se um exemplo vivo, além de tentar torná-la aderente ao contexto do grupo que ele lidera.

O *storytelling* é uma valiosa ferramenta do líder, com a qual ele pode atingir vários objetivos: persuadir pessoas a mudar, estimulá-las a trabalharem juntas e a compartilhar conhecimentos, transmitir valores, comunicar ao grupo quem ele é e conduzir o grupo até o futuro planejado por ele (Brown et al., 2005).

Há um conjunto de objetivos, valorizados por qualquer líder e dirigente empresarial, que pode ser alavancado com o uso de *storytelling*. Oito destes foram assim identificados por Denning (2005): a) induzir ações, b) comunicar aos liderados quem é o líder, c) transmitir valores, d) comunicar o que a organização significa, e) estimular colaboração, f) neutralizar boatos, g) compartilhar conhecimentos, e h) conduzir as pessoas para um futuro vislumbrado pelo líder. Para cada um destes há um padrão de narrativa ou tipo básico de história mais apropriado, conforme é sintetizado na tabela 1.

Tabela 1 – Oito diferentes tipos de narrativas (Denning, 2005).

Objetivo	Tipo de história	Cuidados do líder ao contar
Induzir ações	Descreve como uma mudança bem sucedida foi realizada no passado, impedindo a audiência de “entrar na história”.	Evitar detalhes em excesso, que podem impedir a audiência de “entrar na história”.
Comunicar aos liderados quem é o líder	Fornecer à audiência condições para engajar-se na trama e revelar vulnerabilidades ou pontos fortes do seu passado.	Prover detalhes significativos, mas, ao mesmo tempo, certificar-se de que a audiência está disposta a ouvir sua história.

Transmitir valores	Tornar-se familiar para a audiência e promover discussão sobre as questões suscitadas pelo assunto.	Utilizar tipos e situações factíveis e nunca esquecer que a história deve ser consistente com suas próprias ações.
Comunicar o que a organização significa	Isso é conseguido pelo próprio produto ou serviço, ou pelos depoimentos dos consumidores ou de terceiros.	Assegurar-se que a organização realmente está entregando o que a marca promete.
Estimular colaboração	Despertar a audiência para situações semelhantes já vivenciadas e estimulá-los a contar sua própria história.	Assegurar-se que você tem um meio para controlar o grande fluxo de histórias que pode surgir.
Neutralizar boatos	Destacar, por meio de humor, algum aspecto do boato que o evidencia como falso ou não racional.	Assegurar-se de que o boato realmente é falso.
Compartilhar conhecimento	Focalizar os erros cometidos e mostrar como foram corrigidos, explicando por que a solução funcionou.	Solicitar soluções alternativas e, possivelmente, melhores.
Conduzir pessoas	Evocar o futuro que você pretende criar, sem dar detalhes excessivos (que podem não ocorrer como planejado).	Assegure-se de suas habilidades para “ <i>storyteller</i> do futuro”. Caso contrário, use uma história do passado que possa ser usada como inspiração para o futuro.

A bibliografia pertinente apresenta exemplos de histórias a serem usadas, mas o ideal é que cada líder prepare um repertório com base em casos que tenham alguma relação com sua história. Isto não significa dizer que ele tenha sido necessariamente protagonista, mas colaborador, ouvinte ou mesmo platéia circunstancial. O importante é que ele, de alguma forma, tenha uma relação empática com a história e tenha vivenciado ou refletido sobre os efeitos de sua narrativa.

Assim, com o objetivo de coletar histórias, os autores selecionaram dois casos a seguir, entre os mais expressivos oriundos da própria vivência ou de suas conversas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Induzindo ações – o reator pressurizado da The Dow Chemical Company.



A empresa, durante muitos anos, utilizou um reator pressurizado especializado para produção de um único produto em sua unidade do Brasil. Em um determinado momento, a continuidade deste produto tornou-se comercialmente inviável e a matriz ordenou que a unidade brasileira fosse desativada. Um grupo de funcionários das mais variadas áreas e sem orientação específica da direção da empresa mobilizou-se para criar alternativas ao fechamento da unidade. Surgiu, então, um projeto para transformar o reator e permitir sua operação em pressão ambiente ou pressurizada, de acordo com a necessidade, o que possibilitaria à empresa a produção de uma nova gama de produtos. Entretanto, esses produtos não faziam parte da linha da empresa e a matriz não aprovou o projeto, pois não tinha interesse em entrar numa área de atuação até então desconhecida. Os funcionários produziram um novo projeto e neste incluíram estudos sobre a viabilidade econômica da operação da unidade, sendo finalmente concedida a aprovação. Assim, a empresa entrou em um novo segmento de mercado antes inexplorado e responde, hoje, por uma parcela significativa do mesmo, além de possuir uma unidade com características únicas no mundo.

#### Transmitir Valores - Quem liberou o avião?

Na empresa TAM Linhas Aéreas SA, uma aeronave fazendo rota internacional pousou no sul do país precisando, para prosseguir vôo, de uma peça somente disponível na sede da empresa em São Paulo. A continuação do vôo seria retardada até o dia seguinte, pois não havia outro vôo regular no dia para remetê-la. Solicitaram a peça e no mesmo dia, mais tarde, um vôo especial fez a entrega. Dias depois, o presidente da empresa, sabendo do ocorrido, perguntou quem havia liberado um avião para o envio da peça. Ninguém assumiu a decisão e, investigando o assunto, verificou que não havia pessoal de nível decisório para atender a solicitação, pois já haviam encerrado o expediente. Em busca da origem da liberação, descobre que quem liberou um avião para enviar a peça foi a própria telefonista! Convoca uma reunião de todo pessoal de chefia, narra a situação e pergunta: Como isso pode acontecer aqui nesta empresa? Todos começam a criticar a atitude tomada pela moça, mas o presidente chama a atenção de todos: eles estavam errados por não haverem previsto uma situação deste tipo e a moça estava certa, pois havia tomado a atitude certa no momento certo.

Organizações internacionais, como a Shell, Siemens e Texaco utilizam *storytelling* como uma técnica associada ao funcionamento de suas comunidades de prática (Terra, 2002). Para estas organizações, o *storytelling* tornou-se mais uma ferramenta a ser utilizada, cujos



resultados de sua aplicação ainda não foram divulgados de forma ampla, devido ao ineditismo do tema, tendo-se apenas alguns relatos de sua utilização.

O *storytelling*, embora seja uma ferramenta de interação social consagrada pelo uso no âmbito profissional, só há pouco tempo é que começou, ainda em pequena escala, a ser usado de forma mais sistematizada e com o incentivo da organização. Esta faceta de novidade talvez explique por que apesar de grande esforço de busca na literatura não foi possível encontrar informações “quantitativas” sobre os resultados de seu uso. No tocante a sua sistematização e instrumentalização, só muito recentemente surgiu a proposta da *learning story*.

Muitas e excelentes soluções para problemas podem estar ao alcance das organizações e é necessária percepção para captá-las. Aparentemente, este fenômeno pode estar ocorrendo com *storytelling* e o “barulho da ficha caindo na organização do vizinho pode desencadear uma cascata de novas fichas”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brown, J.; Denning, S.; Groh, K. & Prusak, L. 2005. **Storytelling in Organizations**. Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington.

Denning, S. 2005. **The learder’s guide to storytelling**. Jossey – Bass, San Francisco.

Gardner, H. 2003. What leaders have in common. An interview with Professor Howard Gardner. Disponível em: <http://ecglink.com/newsletter/incommon.shtml>. Acesso em maio de 2005.

Kleiner, A. & Roth, G. 1997. How to make experience your best teacher. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov>. Acesso em maio de 2005.

Maturana R.H. 1997. **A ontologia da realidade**. Editora UFMG, Belo Horizonte.

Sole, D. & Wilson, D.G. 2003. Storytelling in organizations: the power and traps using stories to share knowledge in organizations. [http://www.providersedge.com/kma/km\\_articles\\_general.htm](http://www.providersedge.com/kma/km_articles_general.htm). Acesso em maio de 2005

Terra, J.C.C. 2002. Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão. Biblioteca TerraForum Consultores. Disponível em:

[http://www.terraforum.com.br/lib/pages/viewdoc.php?from=map&l\\_intDocCod=98](http://www.terraforum.com.br/lib/pages/viewdoc.php?from=map&l_intDocCod=98).

Acesso em abril de 2005.

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

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

