




STORYTELLING E A CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DE NARRATIVAS DE MEMÓRIA: uma metodologia integrada para gestão do conhecimento nas organizações

STORYTELLING AND THE DISCURSIVE CONSTRUCTION OF MEMORY NARRATIVES: an integrated methodology for knowledge management in organizations

Valéria Aparecida Bari¹

 <https://orcid.org/0000-0003-2871-5780>

Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes²

 <https://orcid.org/0000-0002-4626-6467>

Shirley dos Santos Ferreira³

 <https://orcid.org/0000-0001-5359-5667>

RESUMO

Considerando os desafios enfrentados pelas organizações na identificação e estruturação do conhecimento tácito, especialmente nos processos subjetivos de Gestão do Conhecimento, esta pesquisa teve como objetivo promover uma discussão sobre as narrativas da memória, destacando as percepções práticas do storytelling como um método de Gestão do Conhecimento. A pesquisa foi orientada pela seguinte questão: como o storytelling contribui para a construção discursiva de narrativas da memória e para a Gestão do Conhecimento nas organizações? O estudo foi conduzido sob uma perspectiva teórica, conceitual e analítica, por meio de uma pesquisa de revisão bibliográfica de literatura, com natureza básica, abordagem qualitativa e objetivo descritivo, visando examinar como o tema tem sido explorado em diferentes campos do saber. Ao explorar o papel da informação na tomada de decisões e as possibilidades conceituais e práticas do storytelling como uma metodologia integrada à Gestão do Conhecimento nas organizações, foi possível concluir que o storytelling tem sido reconhecido como uma poderosa ferramenta de comunicação organizacional. Ele tem a capacidade de integrar as narrativas da memória, validando sua cientificidade e recuperando experiências vividas pelas pessoas na organização, registradas em diferentes suportes (físicos ou digitais), a serem utilizadas como referência em contextos retrospectivos, atuais e prospectivos. Por fim, identificou-se que essa abordagem pode promover a socialização do

Artigo submetido em 28/12/2023 e aceito para publicação em 15/10/2024

¹ Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de São Paulo (USP). Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). E-mail: valbari@gmail.com

² Mestra em Gestão da Informação e do Conhecimento (PPGCI) pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). E-mail: vanderleanobregaacortes@gmail.com

³ Mestra em Gestão da Informação e do Conhecimento (PPGCI) pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). E-mail: shirleybiblio@yahoo.com.br

conhecimento, proporcionando a recuperação e a sistematização do capital intelectual da organização, com foco especial nas potencialidades estratégicas, geração de conhecimento para a inovação e a vantagem competitiva, voltadas para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Storytelling; Narrativas da Memória.

ABSTRACT

Considering the challenges faced by organizations in identifying and structuring tacit knowledge, especially in the subjective processes of Knowledge Management, this research aimed to promote a discussion on memory narratives, highlighting the practical perceptions of storytelling as a Knowledge Management method. The research was guided by the following question: how does storytelling contribute to the discursive construction of memory narratives and Knowledge Management in organizations? The study was conducted from a theoretical, conceptual, and analytical perspective, through a bibliographic literature review, with a basic nature, qualitative approach, and descriptive objective, aiming to examine how the topic has been explored in different fields of knowledge. By exploring the role of information in decision-making and the conceptual and practical possibilities of storytelling as an integrated methodology for Knowledge Management in organizations, it was possible to conclude that storytelling has been recognized as a powerful organizational communication tool. It has the ability to integrate memory narratives, validating their scientific nature and recovering experiences lived by people in the organization, recorded in different media (physical or digital), to be used as a reference in retrospective, current, and prospective contexts. Finally, it was identified that this approach can promote the socialization of knowledge, providing the recovery and systematization of the organization's intellectual capital, with a special focus on strategic potential, knowledge generation for innovation, and competitive advantage, aimed at organizational development.

Keywords: Knowledge Management; Storytelling; Memory Narratives.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário organizacional existe um processo dinâmico de mudanças constantes em função da complexidade dos processos e sistemas que integram a gestão estratégica nas organizações. A sociedade globalizada integra informação e conhecimento como elementos essenciais para gestão estratégica nas organizações e para a competitividade. Na Gestão do Conhecimento (GC), superar desafios para socialização do conhecimento requer uma abordagem "sistêmica e intencional" (Santos; Molina, 2023, p. 17), superando obstáculos culturais e comunicacionais para a aquisição de saberes no âmbito organizacional.

A gestão sistemática dos fluxos informacionais, com foco especialmente na GC, enfrenta maiores complexidades devido à natureza intrínseca do conhecimento humano e suas singularidades, bem como à estrutura organizacional em um contexto de mudanças e incertezas. A convergência entre cultura e comunicação informacional desempenha um papel crítico, com potencial impacto positivo ou negativo na criação

de conhecimento organizacional (Santos; Valentim, 2020).

Nonaka e Toyama (2008) sustentam que esses fatores frequentemente resultam da discrepância associada à natureza conceitual e prática da geração do conhecimento, que abrange o conhecimento tácito, informal, e o conhecimento explícito, formal e sistematizado, os quais devem ser integrados por meio de um processo gerencial dinâmico e dialógico. A comunicação representa a força motriz que impulsiona a espiral do conhecimento, conforme teorizado pelos autores.

Nas organizações, o desafio de identificar e estruturar o conhecimento tácito é significativo. Esse conhecimento, disperso entre as pessoas e de difícil apreensão, representa um risco iminente de perda de capital intelectual (Choo, 2006; Nonaka; Takeuchi, 1997). A questão é ampliada pela importância do conhecimento organizacional para a inovação e a vantagem competitiva, reconhecendo-se que o novo conhecimento surge além das fronteiras objetiva da GI, “Ao contrário, depende da exploração de *insights* tácitos e, com frequência, altamente subjetivos” (Nonaka, 2008, p. 40).

Cogo (2016) apresenta o storytelling organizacional como um marco significativo na transformação da comunicação organizacional, identificando-o como um novo paradigma narrativo. A sua incorporação à GC impulsionou o desenvolvimento das narrativas da memória, catalisado pelo ambiente tecnológico e digital contemporâneo. Como resultado, essas narrativas passaram a ser reconhecidas como metodologia para as práticas de GC, fundamentada na construção discursiva das narrativas da memória, complementa o autor.

Dentro do ambiente corporativo, o storytelling assume o papel de metodologia a ser aplicada para acessar o conhecimento gerado pelos membros da organização, socializando o conhecimento individual através de experiência compartilhadas em um repositório de conhecimento coletivo que Brusamolín e Suaiden (2014) denominam de “contêiner de conhecimento”. as narrativas não apenas transmitem informações, mas também entrelaçam experiências, perspectivas e visões de mundo, formando uma narrativa enriquecida pela memória coletiva dos seus participantes.

A implementação do storytelling pode ser complexo, especialmente porque se concentra em narrativas da memória. Essa abordagem geralmente exige consultorias prévias ou intervenções e pesquisas-ação, aumentando a complexidade do processo. Além disso, é necessário ter uma cultura organizacional propícia à mudança e à

produção de conhecimento para apoiar essa implementação. Em todas as situações, o objetivo central da contação de histórias organizacional é explorar os conhecimentos e experiências contidas nas histórias da organização (Nassar; Cogo, 2013). Portanto, a relevância do tema storytelling no meio organizacional contemporâneo impulsiona a seguinte questão de pesquisa: como o storytelling contribui para a construção discursiva de narrativas da memória e a GC nas organizações?

Este artigo tem como objetivo destacar as principais abordagens na literatura científica referentes às percepções práticas do storytelling como uma ferramenta de GC, por meio de uma revisão bibliográfica abordando aspectos básicos, qualitativos e descritivos contemplando artigos publicados nos últimos cinco anos na Base de Dados da Ciência da Informação (BRAPCI), Periódicos CAPES, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)* e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), além de livros e artigos de referência da área. A análise dos dados buscou identificar os aspectos básicos, qualitativos e descritivos relacionados ao tema.

Apesar da pesquisa possuir uma natureza básica, ela se direciona à análise de diversas teorias, proporcionando novas compreensões de conhecimento, como destacado por Volpato (2013, p. 101): “A ciência é uma estratégia humana para construir conhecimento. E conhecimento não serve apenas para resolver problemas práticos”.

Dessa forma, buscou-se aprofundar, esclarecer e ampliar o horizonte de pesquisa, com o propósito de complementar e/ou introduzir novas abordagens em futuros estudos.

2 INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

No âmbito organizacional, a informação tem desempenhado o papel catalisador dos processos voltados à construção do conhecimento, conferindo valor à tomada de decisões, embora ancorada em uma dimensão cultural complexa (Valentim, 2008). Segundo a autora, a essência dessa complexidade repousa na dinâmica da mudança que impera principalmente nos cenários socioculturais presentes na Sociedade da Informação ocupando papel de agentes "reprodutivos ou transformativos" (Valentim, 2008, p.16).

As organizações ocupam um papel central nesses processos, uma vez que se perpetuam através das interações sociais que as constituem. Conforme Thiesen

(2013), essas relações podem ser analisadas sob duas perspectivas complementares: como estrutura social, que define os padrões de comportamento e hierarquias, e como instituição humana, que reflete valores, normas e significados compartilhados.

Para Lousada e Valentim (2010), independentemente dos objetivos que determinam as tomadas de decisão no ambiente organizacional, é somente por meio da apreensão cognitiva da informação por parte dos indivíduos que se torna possível conferir-lhe o devido valor, e ao atribuir valor a informação ganha significado e pode gerar conhecimento. As autoras enfatizam que estrategicamente essa atribuição de valor objetiva subsidiar a tomada de decisão para minimizar os riscos e as incertezas para a gestão, além de estimular a inovação e a criação de novas soluções.

Segundo Valentim (2010), no espaço organizacional, é essencial reconhecer a presença de diferentes fluxos de informação. Esses fluxos somam-se a um processo dinâmico de interação entre os indivíduos e suas relações diretas com os diversos níveis hierárquicos que compõem a organização. Nesse cenário, a GC torna-se fundamental para identificar, capturar, compartilhar e utilizar de forma eficaz esses fluxos de informação, transformando-os em um ativo estratégico para a organização. A autora destaca que os aspectos relacionados ao valor da informação residem na habilidade de identificar onde a informação está situada e como recuperá-la dentro do fluxo informacional.

Para ilustrar esse ponto de vista, a autora, em diferentes momentos (2004, 2010) propõe uma categorização dos fluxos informacionais em dois diferentes níveis: formais e informais, com o primeiro compreendendo informações estruturadas e o segundo abrangendo a informação não estruturada. Essa categorização, ilustrada no Quadro 1, é essencial para a compreensão da dinâmica da informação dentro das organizações.

Quadro 1 – Comparativo entre os fluxos informacionais formais e informais

FLUXOS INFORMACIONAIS	
FORMAIS/ESTRUTURADOS	INFORMAIS/NÃO-ESTRUTURADOS
Características	
Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional.	Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
São apoiados por normas de procedimentos e especificações claras, registrados em diferentes suportes (papel, digital e eletrônico).	Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorre em distintos suportes. Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorre em distintos suportes.
Gestão da informação por uma ou várias pessoas: organização, tratamento e	Gestão do conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização:

disseminação das informações, visando ao acesso e uso.	compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.
Tipo de conhecimento	
Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
Objeto	
Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Atividades base	
Identificar, mapear e reconhecer os fluxos formais;	Identificar, mapear e reconhecer os fluxos informais;
Cultura organizacional positiva para compartilhamento/socialização da informação;	Cultura organizacional positiva para compartilhamento/socialização do conhecimento;
Coletar, selecionar e filtrar informação;	Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado pelas pessoas;
Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação;	Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso do conhecimento;
Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente utilizando tecnologias de informação e comunicação;	
Cultura organizacional positiva para compartilhamento/socialização de informação e do conhecimento.	
Retroalimentar o ciclo	

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Valentim (2004, 2010).

No exame do Quadro 1, o objetivo foi articular diferentes perspectivas com a autora, tomando como ponto de partida a sua análise comparativa entre os fluxos informacionais formais e informais. Em conformidade com Valentim (2004, 2010), o cenário da informação formalizada e devidamente registrada encontra-se dentro dos domínios dos fluxos formais, alinhando-se ao conhecimento explícito, específico à GI. Em contrapartida, a esfera da informação não-estruturada é delimitada pelos fluxos informais, caracterizando-se pelo conhecimento tácito, essencial à GC.

Mattera (2014) inclui nos debates sobre a GC a importância da especialização na busca por melhores práticas, baseadas no conjunto de informações e experiências disponíveis. A autora assim define a GC:

Define-se, então, a gestão do conhecimento como um processo de gestão, que agrega metodologias e ferramentas, a fim de desenvolver ambientes de aprendizagem e compartilhamento de informações que promovam maior eficiência organizacional, tendo como resultado a ampliação da capacidade competitiva das organizações (Mattera, 2014, p. 204).

Analisando as observações de Valentim (2004), torna-se evidente a existência de uma dualidade no cenário da informação organizacional. Uma dessas dimensões está vinculada à identificação e mapeamento dos fluxos formais que tem como objeto o conhecimento explícito. Enquanto isso, outra dimensão aborda a recuperação dos

fluxos informais que estão enraizados no conhecimento tácito e intrínseco às pessoas. Nesse contexto, a GI e a GC desempenham um papel fundamental na estruturação e organização desses ativos informacionais.

No fluxo formal, a informação é sistematicamente estruturada, tanto em formato físico quanto digital, especialmente com a presença crescente de sistemas informatizados nas organizações, que têm direcionado a migração de informação predominantemente para o meio digital. Enquanto os fluxos informais são ativos intelectuais intangíveis, peculiares aos sujeitos organizacionais. Essa dicotomia entre os fluxos formais e informais ressalta a complexidade da interação entre a GI e a GC no ecossistema das organizações (Valentim, 2004, 2010).

Valentim (2010, p. 13) esclarece que " Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma". Para a autora, é importante reconhecer que os fluxos informacionais são produtos das interações que emergem entre indivíduos, tecnologias e informações.

Reexaminando o quadro 1, percebe-se que as características, objetos e tipo de conhecimento nos fluxos formais e informais abrangem várias dimensões em que a GI e a GC estão intrinsecamente interligadas nos elementos informação e conhecimento. Ambas as gestões possuem um objetivo central: desenvolver estratégias para formalizar e estruturar a informação e o conhecimento em repositórios para uso e apropriação dos seus constituintes (Valentim, 2004, 2010). Santos (2019) aprofunda essa visão ao enfatizar que esse ciclo de retroalimentação não somente impulsiona o compartilhamento e a socialização do conhecimento, mas também estabelece os alicerces para a formação de um ambiente genuinamente propício à aprendizagem organizacional.

No cenário das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o quadro comparativo desenvolvido por Valentim (2004, 2010) destaca o papel fundamental das TIC como impulsionadoras da ampla sistematização da informação, resultando em variações profundas nos processos que envolvem o seu gerenciamento. Segundo Molina (2008), as TIC possibilitam diversas fontes de acesso à informação, especialmente em formatos eletrônicos e digitais. Esse impulso à comunicação em rede tem aumentado o acesso e a eficácia na utilização da informação,

desempenhando um papel essencial na formação do conhecimento organizacional, segundo suas ponderações:

Quanto mais o indivíduo estiver conectado ao meio em que vive, assim como quanto mais acesso às informações ele obtiver, maior é a possibilidade dele estruturar as “memórias do futuro”, estabelecendo novas e diferentes conexões com o que o indivíduo possui internalizado, criando assim novo conhecimento (Molina, 2008, p. 90).

Pinto, Molina e Paletta (2022), destacam o papel fundamental das TIC na promoção da sistematização da informação enquanto processo de melhoria no tratamento, organização, compartilhamento e, especialmente, no uso eficaz dessa informação nas práticas de GI e de GC.

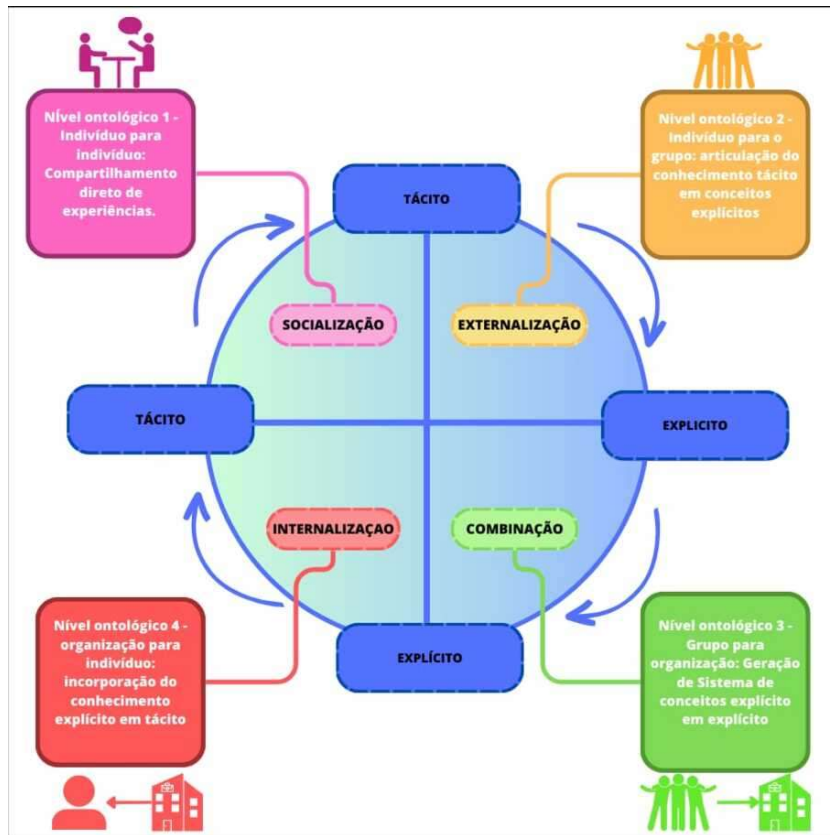
Em última instância, Valentim (2004, 2010) pondera que as ações da GI e da GC estão direcionadas para os dois diferentes tipos de conhecimento, considerando que estão implicitamente presentes em um fluxo informacional contínuo e retroalimentado dentro da organização, instruindo o seu desenvolvimento.

Almeida, Biaggi e Vitoriano (2021) entendem que a percepção cognitiva do sujeito na apreensão da informação constitui elemento básico para a composição do conhecimento individual. Essa percepção se configura como o alicerce capaz de impulsionar não apenas o conhecimento individual, mas também promover a sua socialização movendo-se rumo ao conhecimento coletivo ou organizacional. O que resulta na efetividade da gestão estratégica, principalmente pelo caráter “construtivo e subjetivo” que a informação e o conhecimento ocupam na geração de novos conhecimentos (Santos; Valentim, 2020, p. 576).

No arremate das discussões sobre a GC e a informação na estrutura organizacional é primordial abordar na literatura consolidada a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), a qual destaca a conversão do conhecimento tácito em explícito em uma espiral de interação contínua e dinâmica.

Os autores identificam quatro dimensões de conversão do conhecimento, segundo ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Processo SECI: espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Na representação gráfica, identificam-se quatro níveis ontológicos de conhecimento no modelo SECI, cuja sigla denota as fases de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, como delineado na abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997).

No estágio de socialização, o conhecimento tácito é compartilhado entre indivíduos no espaço organizacional por meio de experiências diretas. Já na externalização, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito, sendo este último considerado o elemento-chave para o processo de variação do conhecimento, facilitado pelo diálogo e reflexões diversas.

De acordo com os autores mencionados, a espiral do conhecimento continua a dinâmica ao combinar o conhecimento explícito em explícito, quando o conhecimento é sistematizado do grupo para a organização como informação estruturada. Em seguida, o ciclo reinicia com a mudança do conhecimento explícito em tácito, que ocorre através do "aprender a aprender", utilizando o conhecimento internalizado na prática. Somente após essa internalização, o ciclo da espiral pode efetivamente girar em torno da criação contínua de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Em outras palavras, a espiral do conhecimento é um processo dinâmico que envolve a constante conversão e interação entre conhecimento tácito e explícito para estimular a criação de conhecimento. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997, p. XII) citam: “Por criação de conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Com foco nas dimensões do conhecimento, a GC requer ações intencionais e proativas estimuladas pela comunicação eficaz e por uma cultura dialógica enraizada nas organizações (Valentim; Gelinski, 2007). Na esfera organizacional, a socialização não se efetua sem uma cultura que impulsiona iniciativas capazes de definir e redefinir significados à informação, além de criar situações propícias para o desenvolvimento de conhecimento e inovação conclui os autores.

3 PERCEPÇÕES CONCEITUAIS SOBRE O STORYTELLING

Para aprofundar a compreensão do discurso narrativo fornecido pelo storytelling enquanto ferramenta na área da GC, através da exploração discursiva da memória em panorama corporativo, é necessário inicialmente situá-lo em um panorama mais amplo e, em seguida, discernir suas facetas conceituais e aplicações fundamentais.

Na tradição oral, a memória de várias gerações foi perpetuada, consolidando-a como uma arte milenar que atravessou os séculos. Essas narrativas da memória abordando usos, costumes, crenças e valores refletiram a memória social da humanidade e suas identidades (Ribeiro, 2016).

Essa prática resistiu ao domínio da escrita e encontrou suporte nas TIC, permitindo a reescrita de narrativas plurais em diversos formatos e suportes e, conseqüentemente, superando o desinteresse científico que persistiu por séculos (Brusamolin; Suaiden, 2014). Em complemento, Lyotard (2009), entende que o discurso narrativo atingiu a condição pós-moderna carregando consigo a autoridade narrativa intrínseca à humanidade. Isso ilustra culturalmente o conhecimento narrativo em paralelo ao conhecimento científico:

O povo não é, num sentido, senão o que os atualiza, e ainda o faz não somente contando-os, mas também ouvindo-os e fazendo-os contar

por eles, isto é, “encenando-os” em suas instituições: assim, tanto colocando-se nos postos do narratário e da diegese, como do narrador (Lyotard, 2009, p. 42).

A transformação das narrativas nas ciências ocorreu simultaneamente ao avanço da internet e aos progressos tecnológicos na década de noventa, reformulando essa técnica não apenas por meio das TIC, mas também ampliando significativamente os métodos de disseminação da narrativa na comunicação organizacional (Salmon, 2006).

Cogo (2012) enfatiza que o storytelling se assenta em uma base multidisciplinar, enraizada na pluralidade de vozes que emergem das várias realidades e significados que moldam a dinâmica organizacional. Isso representa, sem dúvida, seu ponto forte. No entanto, o autor observa que sua fragilidade reside na ausência de objetividade, o que, embora não diminua sua relevância metodológica, o coloca em um confronto com os rigores da precisão científica que caracterizam o cenário atual.

O mesmo autor enfatiza que ao compor as narrativas, é decisivo atribuir sentido às ações e experiências do passado, presente e futuro, como guia para avaliar os sucessos e padrões da organização. Esse processo envolve naturalmente uma análise subjetiva voltada para o estabelecimento de soluções objetivas. Nessa dinâmica, Cogo (2012, p. 135) define o storytelling organizacional:

Storytelling organizacional seria, então, uma lógica de estruturação de pensamento e um formato de organização e difusão de narrativa, por suportes impresso, audiovisual ou presencial, baseados nas experiências de vida próprias ou absolvidas de um interagente, derivando relatos envolventes e memoráveis.

A abordagem mencionada pelo autor é interpretada por Matos (2010) como uma tendência de expandir e compartilhar conhecimento por meio de narrativas que apresentam comportamentos e padrões, os quais simulam possíveis cenários futuros. Isso resulta em discursos coletivos que possuem características específicas para a construção coletiva do conhecimento, uma vez que colocam as pessoas que fazem parte da organização como protagonistas, sendo elas as potenciais portadoras do conhecimento.

Vasconcelos (2019) argumenta que o storytelling é uma técnica que possibilita o engajamento tanto do público interno quanto externo de uma organização. Esta

abordagem concentra-se primordialmente na consecução dos objetivos estratégicos, consolidando-se, assim, como uma ferramenta essencial para o fortalecimento da cultura comunicacional nas organizações. Segundo o autor, ela se destaca por duas características de grande relevância: a retenção do capital intelectual e a contribuição para a eficácia da comunicação estratégica.

Magalhães (2014), aponta uma dualidade própria do discurso narrativo, onde o narrador tanto narra quanto é narrado, o que implica que, dentro do mesmo ambiente organizacional, múltiplas concepções de memórias e experiências podem ser compartilhadas, tal como discorre:

O storytelling nas organizações pode ser, então, entendido como um recurso estratégico comunicacional, que amplia o diálogo, potencializa a interação entre os sujeitos e reforça a identidade coletiva do sujeito, sendo que esse tipo de comunicação possui distintas formas de gestão, no contexto das organizações. Pode ainda conduzir os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações (Magalhães, 2014, p. 104).

Nassar e Cogo (2013) ressaltam a necessidade de integrar as narrativas da memória ao processo de gestão, indo além da mera contribuição para a produtividade. De fato, essas narrativas podem atuar como partícipes essenciais em processos de aprendizagem organizacional. No entanto, em termos metodológicos, é imperativo que as narrativas sejam construídas a partir de experiências práticas e que a elas se atribuam significado por meio da memória coletiva, em uma abordagem dialógica que fortaleça os laços de pertencimento, complementam os autores.

Prusak (2005) alega que a comunicação contemporânea reformou o funcionamento organizacional, atualizando o modelo tradicional pelo paradigma mais orgânico e autoajustável. Essa mudança impulsionou a interação e socialização entre os indivíduos, permitindo o compartilhamento das complexidades de seus trabalhos por meio de trocas de experiências. Além disso, o autor enfatiza que essa interação fortaleceu o senso de pertencimento, já que as organizações passaram a ser consideradas como componentes de uma vasta rede ou comunidade social, incorporando diversos ângulos do mundo.

Em consonância como o autor em questão, o storytelling é reconhecido como um recurso para fortalecer os vínculos organizacionais. Isso implica que as histórias não apenas refletem a realidade, mas também possuem a capacidade de reconfigurar

a própria realidade da organização. Esse efeito é resultado das lições comportamentais incorporadas nas narrativas, as quais fornecem *insights* práticos sobre ações passadas e orientam ajustes para aprimorar a gestão diante de novos desafios (Prusak, 2005).

Brown (2005) destaca a forte resistência cultural à utilização do storytelling como uma ferramenta nas práticas de GC, que tem como objetivo identificar, localizar e comunicar o conhecimento. O autor enfatiza que, no contexto das narrativas, é importante construir e reconstruir histórias de maneira reflexiva e transformadora, ocasionando uma aprendizagem contínua. No entanto, ele também adverte que é preciso considerar quando o conhecimento passado já não é válido devido às mudanças, evitando ficar preso a narrativas que possam impedir novas mudanças e inovações. Portanto, o autor reflete: “Acontece que o conhecimento é parcialmente tácito e social, reside em prática. A prática fornece os trilhos pelos quais o conhecimento viaja, e a narrativa é o veículo que percorre esses trilhos” (Brown, 2005, p. 54, tradução nossa).

Assim como apontado por Brown (2005), Denning (2005) concorda que as organizações frequentemente se mostram resistentes às mudanças que podem influenciar a longo prazo para sua sobrevivência, levando-o a questionar como as narrativas podem ser utilizadas para promover e transmitir valores. Em sua visão, a solução reside em adotar uma abordagem colaborativa ao empregar as narrativas, em oposição a uma abordagem antagônica. Isso requer comunicar de forma clara o propósito da narrativa e orientar de modo que os participantes possam se envolver com a ideia e compartilhar suas experiências e *Know-how*.

3.1 Indicação e aplicação do storytelling organizacional

O storytelling tem se destacado em diferentes funções no âmbito da gestão organizacional, além de comunicar a missão, visão e cultura possui potencial de compartilhar conhecimento e construir conexões que influenciam a cultura e a comunicação organizacional. Sobre esse ponto, Santos e Valentim (2013) explicam que a geração do conhecimento necessariamente perpassa por fatores que interferem diretamente na cultura organizacional. Seria a falta de percepção de parte dos gestores em considerar a importância que esses fatores possuem para mover as ações que levem ao conhecimento organizacional.

Weber e Grauer (2019) consideram o storytelling como uma técnica valiosa de narrativa de memória para comunicar inovação. Eles alertam que a eficácia desse método depende da clareza no discurso dos participantes, identificando-se onde a narrativa pode induzir mudanças na organização, uma vez que a ausência de objetivos definidos resulta em narrativas vagas. Além disso, Weber e Grauer (2019) destacam que o potencial do storytelling para suscitar a inovação está relacionado às experiências e à memória do grupo, tornando as informações incorporadas às narrativas mais precisas e relevantes.

Algumas indicações de técnicas para aplicar o método do storytelling tem sido apresentado na literatura científica com o intuito de validar o seu uso por meio de técnicas que possam garantir maior rigor. Esta análise mais detalhada possibilita a confirmação e ratificação de sua validade como método eficaz na construção discursiva da memória em ambientes corporativos.

A pesquisa nesse campo tem demonstrado que o storytelling, além de ser uma ferramenta poderosa para a comunicação interna, contribui para a construção de uma cultura organizacional forte e engajadora. A estruturação de narrativas, com personagens memoráveis e o uso estratégico de recursos como metáforas e analogias, possibilitam a criação de histórias que inspiram, motivam e conectam as equipes, promovendo o aprendizado e a retenção do conhecimento.

Palacios e Terenzo (2016), em seus estudos sobre o storytelling aplicado ao ambiente organizacional, propõem duas técnicas complementares que atendem a diferentes tipos de narrativas, visando potencializar a aplicação da ferramenta: a "topografia de interesse" e a "história de origem". A Figura 2 ilustra de forma clara a aplicação dessas técnicas.

Figura 2 – Técnicas para aplicar o storytelling



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Palacios e Terenzzo (2016, p. 299-312).

De acordo com os Palacios e Terenzzo (2016), há várias técnicas disponíveis para a aplicação do storytelling nas organizações. No entanto, quando o foco está na GC, duas técnicas se destacam: Topografia de Interesse e Histórias de Origem. As duas técnicas se complementam e evoluem a partir das narrativas da memória, objetivando identificar as principais práticas, estimular diálogos e compartilhar experiências entre os membros da organização, usando eventos que geraram resultados como exemplos de referência para diferentes enfoques, como representado na figura

Por meio das narrativas, a técnica de topografia de interesse é empregada para realizar um levantamento cronológico dos eventos. Dessa forma, são coletadas as informações e destacados os tópicos mais relevantes, delimitando e contextualizando os marcos temporais dos fatos (Palacios; Terenzzo, 2016).

De acordo com os autores, nessa representação gráfica, as narrativas são quantificadas considerando duas variáveis. No eixo X, horizontalmente, são definidos os anos ou décadas, enquanto no eixo Y, verticalmente, são identificados os marcos que provocaram mudanças. No final, o autor desenha uma linha conhecida como "linha da neblina", que divide o ápice dos eventos que geraram mudanças. Esses

eventos representam os tópicos a serem incorporados como valores corporativos e propósitos na organização.

Outro aspecto relevante, abordado no decorrer do corpus do artigo, é a influência da cultura e da comunicação organizacional. Essa influência está refletida na figura acima representada pelo ciclo do storytelling. Santos e Valentim (2013, p. 2.) podem ser incluídas nessa discussão quando entendem a cultura organizacional como “O alicerce mais significativo para que o ambiente possa se adaptar com êxito às mudanças internas e externas”.

Quanto a Técnica da história de origem, Palacios e Terenzzo, (2016) a reconhecem como um atalho para gerar impacto nas narrativas e incentivam a sua aplicação em conjunto com a outra técnica. Destacam-na com um componente motivacional central para fomentar um senso de pertencimento dentro do grupo, razão pela qual sugerem a sua utilização concomitantemente com a outra técnica.

Em seus questionamentos, Ponzio (2023) define como surpreendente o fato de as narrativas conseguirem trilhar uma trajetória tão antiga até conseguir se apoiar e, ao mesmo tempo competir, com o atual cenário tecnológico. Certamente que as TIC contribuíram com a sua evolução de recuperação, mas, todas as respostas estão voltadas para o valor que possui as narrativas na concepção de reflexões e sentimentos plurais, ou seja:

Seja a razão que for para a adoção da metodologia do storytelling, resíduos de graus diferentes permanecerão na memória de seus funcionários e poderão causar mudanças. Alguns se sentirão mais afetados e propensos a adotar novas atitudes ao ouvir exemplos de pessoas que já passaram por situações correlatas. [...] Outros, ainda, poderão deixar as coisas irem acontecendo para sentirem para que lado devem se posicionar diante do que ouviram e assim é a diversidade humana (Ponzio, 2023, p. 97).

Cogo (2016) desenvolveu, em sua dissertação de mestrado, uma matriz estruturante que incorpora elementos do storytelling. Essa matriz foi criada para identificar e validar os componentes das narrativas que possuem a maioria desses elementos. O autor adotou uma abordagem que combinou a análise de conteúdo dos discursos com a análise estrutural de imagens em movimento presentes em vídeos institucionais que foram objeto de sua análise.

Para o autor a matriz estruturante de storytelling elaborada em sua pesquisa é um método de análise flexível e adaptável a diversos contextos e tipos de materiais diversificados, englobando tanto narrativas verbais quanto audiovisuais. No entanto,

ele destaca que as gravações audiovisuais envolvem um conjunto mais rico de elementos para análise, devido à combinação de componentes audiovisuais com o conteúdo discursivo da memória, conferindo a essas narrativas uma complexidade analítica significativamente maior.

Fundamentado em uma extensa revisão bibliográfica, o autor apresenta uma série de dez elementos que, em sua maioria, devem estar presentes no discurso de uma narrativa de memória para que esta seja caracterizada de forma típica como um storytelling (Quadro 2).

Quadro 2 – Proposta de matriz estruturante de elementos de storytelling

	Elementos	Código dos conteúdos audiovisuais selecionados									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Tom confessional										
2	Narrativa na 1ª pessoa										
3	Relato lacunar										
4	Fala lateralizada										
5	Repertório coloquial										
6	Exposição de vulnerabilidade										
7	Proposta inspiracional										
8	Universalidade temática										
9	Jogo de suspense e curiosidade										
10	Vigor emocional										

Fonte: Cogo (2016, p. 147).

A matriz acima exposta contém os dez elementos apresentados por Cogo (2016) como basilares para estruturar um storytelling. Evidencia-se que quanto maior o número de elementos estruturantes possuírem em seu conteúdo, maior segurança para que a narrativa seja caracterizada como storytelling. A tabela é sugerida para checagem de campo, fornecendo maior cientificidade para as narrativas e os códigos são numerados em dez conteúdos nesse exemplo, contudo, os materiais são analisados individualmente e posteriormente relacionados.

Dentre os elementos estruturais propostos por Cogo (2016), o “tom confessional” é o primeiro. Ele se caracteriza pela inflexão de voz que sugere a revelação de um relato inédito e secreto. Uma narrativa em primeira pessoa posicionada o narrador no centro da história, seja no singular ou no plural.

O relato lacunar, conforme instruído por Cogo (2016), implica a inserção de um período temporal que confere à narrativa uma estrutura com início, meio e fim. Neste

elemento, por vezes, podem surgir lacunas temporais que geralmente incentivam outros participantes a compartilhar histórias e preencher essas lacunas com suas próprias experiências ou vivências. O quarto elemento, conhecido como "fala lateralizada", é compreendido pelo autor como uma técnica de filmagem em que a câmera posiciona o narrador com o olhar paralelo ao seu foco. Dessa forma, "instigando o espectador a ser um voyeur" (Cogo, 2016, p. 145).

Continuando a explicação dos elementos da matriz de Cogo (2016), o "repertório coloquial" incorpora à narrativa um vocabulário mais comum e próximo do utilizado pelas pessoas em seu cotidiano, diminuindo a distância em relação a termos técnicos ou de dificuldade de compreensão da história. No sexto elemento, a "exposição de vulnerabilidade" confere à narrativa um tom mais íntimo, motivando uma maior empatia e transparência na história.

A proposta inspiradora busca, por meio de narrativas, lembrar eventos passados como histórias inspiradoras de transformação para o futuro (Cogo, 2016). Ela influencia os espectadores a compartilhar novas histórias de mudança.

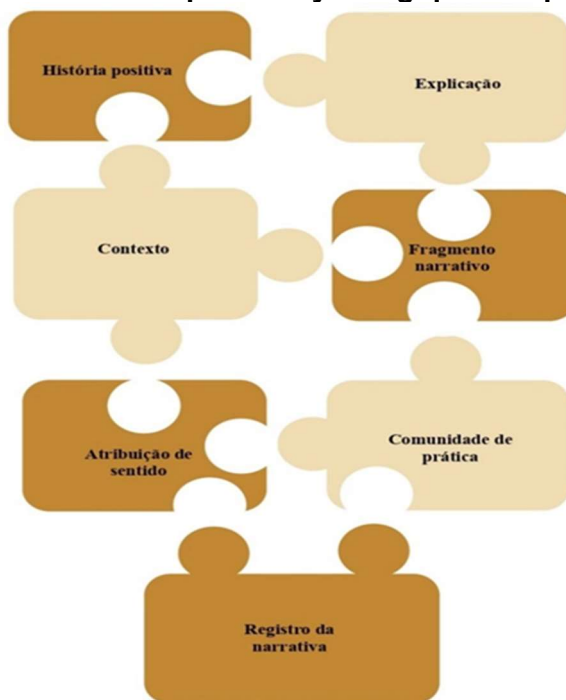
Dentre os três últimos elementos, a "universalidade temática" se refere à amplitude do tema e como ele pode atrair um público mais abrangente, envolvendo a atenção de todos por meio de situações-chave. Já o "Jogo de suspense e curiosidade", o penúltimo elemento, consiste em fornecer relatos mais detalhados e contextualizados, com uma identificação precisa dos personagens, histórias, eventos e seus desenvolvimentos, a fim de criar um senso de suspense e aguçar a curiosidade do público.

Finalmente, o "vigor emocional" consiste em incorporar à narrativa uma maior carga afetiva, permitindo que os sentimentos sejam expressos com inflexões emocionais. Para concluir as considerações do autor, é fundamental ressaltar a relevância da narrativa nas narrativas da memória, conforme suas próprias palavras: "Afinal, compreender uma história é captar não apenas como o desenrolar dos acontecimentos é descrito, mas também a rede de relações e sentidos que dá à narrativa sua estrutura como um todo" (Cogo, 2016, p. 139).

Em termos práticos, Denning (2006) justifica que é preciso conduzir o storytelling organizacional confrontando diferentes narrativas baseadas em experiências acumuladas pelos membros da organização, a fim de compartilhar conhecimento. Isso fomenta a troca de diversos insights, ressaltando ainda a

importância da uniformização e o aprimoramento da narrativa para que se ajuste a uma trama que não se torne maçante. O autor apresenta alguns elementos essenciais para compor uma narrativa que compartilha conhecimento apresentada na figura 3.

Figura 3 – Elementos essenciais para storytelling que compartilha conhecimento



Fonte: elaborado pelas autoras com base em Denning (2006, p. 167-178).

A concepção das peças representando um quebra-cabeça originou-se dessas pesquisadoras. Incentivadas pelas ideias do autor, considerou-se a relevância de entrelaçar esses elementos como partes que se encaixam harmoniosamente, para possibilitar a criação de uma narrativa eficiente na partilha de conhecimento.

A história positiva é a peça inaugural destacada pelo autor como um elemento motivador na narrativa. Em geral, as histórias de sucesso trazem lições que podem ser reproduzidas, ou ainda, podem evidenciar que, ao longo do tempo, eventos adicionais podem trazer mudanças e desafios para o desenvolvimento positivo da história contada. Pode-se assim interpretar como uma via de mão dupla, acrescida por um sinal de atenção para as mudanças.

A presença do elemento de explicação é essencial em todas as narrativas, pois permite abrir espaço para o diálogo e a análise técnica do problema. Isso confere à narrativa organizacional uma característica científica, diferenciando-a das narrativas comuns. Segundo Denning (2006, p. 173) “As explicações oferecem um entendimento que nos permite compreender o passado e perceber como as coisas serão no futuro”.

O autor destaca que uma narrativa sem explicação se torna em mera informação, desprovida de significado e incapaz de gerar insights.

O contexto é o terceiro elemento fundamental em uma narrativa sobre conhecimento, pois viabiliza a conexão das experiências dos participantes com referenciais práticos, permitindo, dessa forma, ideias inovadoras para abordar os problemas. Para Denning (2006), quanto mais referências os envolvidos no storytelling organizacional possuírem dentro de um contexto específico, maior será a probabilidade de se estimular novas ações:

O contexto detalhado também é importante para permitir que os ouvintes conduzam uma argumentação com base nos fatos, isto é, para que possam determinar se será apropriado discutir com base em exemplos anteriores ou se o caso atual representa um novo contexto (Denning, 2006, p. 174).

Não que diz respeito ao quarto elemento, os fragmentos narrativos, o storytelling deve incorporar narrativas fragmentadas quando os fatos que remetem ao problema não estão presentes. Cabe a narrativa despertar a memória fragmentada e subjetiva de fatos, permitindo que possa ser adaptada a uma situação diferente, evoluindo para o fomento de novos conhecimentos

Atribuição de sentido, quinto elemento, está na atribuição de sentido as experiências para que possam ser utilizadas como referências no futuro. O autor considera essa atribuição de significado como evidência adicional para fatos ainda desconhecidos pelos membros da organização. Essa análise permite que outros indivíduos, que não vivenciaram as mesmas situações, compartilhem e aprendam com essas experiências. Esse processo amplia os horizontes da memória individual para uma memória coletiva, caracterizando essencialmente a aprendizagem organizacional (Denning, 2006).

Ao discutir o sexto elemento essencial nas narrativas sobre o conhecimento, o autor identifica que a comunidade de prática é o eixo central capaz de impulsionar as narrativas e a partilha de experiências. Esse elemento é fundamental para movimentar o conhecimento tácito de maneira estruturada e contínua, pois desempenha um papel determinante no compartilhamento das narrativas, fornecendo subsídios para o seu registro, como delineado no sétimo elemento: o registro das narrativas (Denning, 2006).

Denning (2006) enfatiza a importância de registrar, sistematizar e estruturar as narrativas em um repositório de memória, permitindo o acesso irrestrito ao seu conteúdo. Essa prática se torna especialmente relevante para reintegrar os conhecimentos adquiridos por meio das narrativas em novas conjunturas.

Mattos (2010) acrescenta a prática do indutor de storytelling no processo de formulação narrativa de memória para estimular que a pessoa possa aflorar suas memórias individuais. Para a autora o indutor pode ser uma frase, uma palavra, fotografias, músicas, uma prática de relaxamento que atribua sentido ao discurso narrativo. Segundo Matos (2010, p. 126) as histórias criadas por indutores podem ser utilizadas nos seguintes objetivos:

- a) Tomar o pulso” dos empregados sobre questões ligadas à confiança; satisfação com a empresa ou com determinado projeto de trabalho; valores; cultura e mudanças, possibilitando às lideranças reformularem as políticas organizacionais.
- b) Estimular a construção de laços de companheirismo, solidariedade e confiança em um grupo de trabalho; ou o espírito de comunidade entre os membros de uma organização;
- c) Sistematizar a troca de conhecimento e experiências nos processos de gestão do conhecimento.

Matos (2010) encerra sua discussão observando que, embora as características do storytelling tenham sido alteradas pelas TIC, sua essência continua ancorada na arte de contar histórias, a qual, ao longo de décadas, preservou o conhecimento e a memória nas sociedades antigas. Para a autora, essa essência se projeta na contemporaneidade com a capacidade de converter o conhecimento individual em coletivo, consolidando, desse modo, essa prática milenar.

Castro e McSill (2013) enfatizam que no mundo empresarial, as narrativas da memória são fundamentais para criar bases sólidas visando o desenvolvimento de mecanismos futuros eficazes. Isso se baseia na comunicação e tem como objetivo principal a melhoria do aprendizado organizacional. Na prática, isso implica na constante criação de narrativas estruturadas e estratégias aplicadas em áreas como GC, marketing, fortalecimento do trabalho em equipe, inovação de produtos e serviços. Essas estratégias são potencializadas por meio de comunicações tanto internas quanto externas na organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa proporcionou a apresentação de discussões respaldadas por autores da vanguarda da CI, as quais ampliam diversas projeções sobre a GC e suas inter-relações com a criação do conhecimento nas organizações. Dentro dessa concepção, observou-se que a maioria dos tópicos relacionados à interação entre informação e conhecimento resulta em investigações voltadas para a gestão estratégica da administração organizacional. No cerne da gestão estratégica estão a GC e a GI.

A aplicação do storytelling surge como uma metodologia com a habilidade de sistematizar as narrativas da memória relacionadas às práticas fundamentais da GC nas organizações, assim como os processos informacionais subjacentes, contribuindo para a reconfiguração de uma nova cultura organizacional. Esta análise revela que a essência desse processo está ancorada na socialização e na externalização do conhecimento, elementos determinantes na criação de conhecimento empresarial, como fundamentado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Pôde-se concluir que a captura e a explicitação do conhecimento tácito das pessoas na organização desempenham um papel fundamental na estruturação do conhecimento organizacional e na capacidade de gerar novos insights para provocar a inovação.

Destaca-se que as narrativas da memória estão sendo redescobertas como uma poderosa ferramenta de comunicação organizacional. Elas transcendem a simples transmissão de informações, uma vez que capturam a memória individual e coletiva da organização, enriquecida pela profunda capacidade das narrativas em evocar empatia, estabelecer conexões e promover uma compreensão holística. Essa habilidade é fundamental na GC.

Identificou-se que o storytelling, fundamentado na narrativa de experiências acumuladas e práticas institucionais, emergiu como um catalisador relevante na promoção da aprendizagem organizacional, estabelecendo fundamentos sólidos para embasar as decisões estratégicas da organização.

Na síntese das principais ideias discutidas, o storytelling destacou-se como uma ferramenta eficaz de GC, capaz de integrar narrativas da memória, validar sua cientificidade e recuperar registros para uso organizacional retrospectivo, atual e prospectivo. Isso fomenta a socialização do conhecimento, facilitando a recuperação

e a sistematização do capital intelectual da organização, com enfoque nas visões estratégicas.

No arremate dos principais conceitos, interconexões e práticas do storytelling como ferramenta de GC foi possível identificar que cada vez mais tem se consolidado como metodologia possível de integrar as narrativas da memória a métodos que possam validar a sua cientificidade e recuperar os registros para uso e reuso como fonte retrospectiva, atual e prospectiva de referência para a gestão organizacional, potencializando a socialização do conhecimento e, dessa forma, a recuperação e a sistematização do capital intelectual da organização sob uma nova ótica voltada para a gestão estratégica.

Finalmente, é importante ressaltar que essa pesquisa não teve a pretensão de apresentar uma verdade absoluta nem de concluir de maneira definitiva as análises críticas, teóricas e conceituais relacionadas ao tema em questão. Pelo contrário, seu propósito foi o de esclarecer e fundamentar, com base na literatura da área, a possibilidade de reconhecer o storytelling como um método legítimo e respaldado pela ciência, passível de aplicação nas práticas de GC no contexto organizacional. Esse reconhecimento, portanto, deverá ser sujeito a revisões constantes e ao contínuo desenvolvimento por meio de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; BIAGGI, Camila de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Identificação dos fluxos informacionais: contribuições para a gestão do conhecimento. **Ágora: Arquivologia em Debate**, Florianópolis, v. 31, n. 63, p. 01-11, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/994/948>. Acesso em: 12 jul. 2023.

BROWN, John Seely. Narrative as a knowledge medium in organizations. *In*: BROWN, John Seely; DENNING, Stephen; GROH, Katalina; PRUSAK, Laurence. **Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st Century organizations and management**. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. p. 53-95.

BRUSAMOLIN, Valério; SUAIDEN, Emir José. **Aprendizagem organizacional: o impacto das narrativas**. Curitiba: Appris, 2014. 237 p.

CASTRO, Alfredo; MCSILL, James. **Storytelling para resultados: como usar histórias no ambiente empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 96 p.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2006. 460 p.

COGO, Rodrigo Silveira. **Storytelling**: as narrativas da Memória na estratégia da comunicação. São Paulo: ABERJE, 2016. 173 p.

COGO, Rodrigo Silveira. **Da memória ao storytelling**: em busca de novas narrativas organizacionais. 2012. 278 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05122012-171130/publico/damemoriaaostorytellingrodrigocogooriginal.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

DENNING, Stephen. **O poder das narrativas nas organizações**. Tradução de Ricardo Bastos Vieira. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Petrobras, 2006. 329 p.

DENNING, Stephen. Using Narrative as a tool for change. *In*: BROWN, John Seely; DENNING, Stephen; GROH, Katalina; PRUSAK, Laurence. **Storytelling in organizations**: why storytelling is transforming 21st Century organizations and management. Burlington, MA: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005.

LOUSADA, Mariana.; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Aspectos cognitivos que interferem na tomada de decisão em ambientes informacionais. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 203-216.

LYOTARD, Jean-Francois. **A condição pós-moderna**. Tradução de Ricardo Corrêa Barbosa. 12. ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 2009. 156 p.

MAGALHÃES, Anita Cristina Cardoso. Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização. **Organicom**, São Paulo, n. 20, p. 93-106, 2014. Disponível em: Acesso em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139221>. Acesso em: 12 ago. 2023.

MATTERA, Tayane Cristina. Gestão do conhecimento na prática. *In*: SOUTO, Leonardo Fernandes (org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 199-220.

MATOS, Gislayne Avelar. **Storytelling**: líderes narradores de histórias. Rio de Janeiro: qualitymark, 2010. 176 p.

MOLINA, Letícia Gorri. Gestão da informação e do conhecimento e as TICs aplicadas aos portais corporativos. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2008. p. 11-40.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **História e memória**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013. p. 85-99.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 39-53.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. Criação do conhecimento como processo sintetizador. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 91-117.

PALACIOS, Fernando; TERENCEZZO, Martha. **O guia completo do storytelling**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. 448 p. *In*: Gestão do conhecimento:

PINTO, Danieli; MOLINA, Leticia Gorri; PALETTA, Francisco Carlos. Uso das tecnologias da informação e comunicação na gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.12, n. 1, p. 80-96, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/60226/35375>. Acesso em: 20 ago. 2023.

PONZIO, Flávio Lima. **Storytelling no ambiente organizacional**: um estudo desta estratégia para promover o desenvolvimento profissional. 2023. 215 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Arte e História da Cultura) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/32048>. Acesso em: 20 jul. 2023.

PRUSAK, Laurence. Storytelling in organizations. *In*: BROWN, John Seely; DENNING, Stephen; GROH, Katalina; PRUSAK, Laurence. **Storytelling in organizations**: why storytelling is transforming 21st Century organizations and management. Burlington, MA: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005. p. 15-51.

RIBEIRO, Suzana Lopes Salgado. O contar e as histórias. *In*: COGO, Rodrigo **Storytelling**: as narrativas da memória na estratégia da comunicação. São Paulo: Aberje editorial, 2016. p. 15-19.

SALMON, Christian. Um machine à fabriquer des thistoires. **Le Monde Diplomatique**, Paris, nov. 2006, p. 18-19. Disponível em: http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/une_machine_a_fabriquer_des_histoires.pdf. Acesso em: 12 abr. 2023.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A influência da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento em contexto organizacional. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 6, n. 2, jul./dez.

2013. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/115/157>. Acesso em: 20 maio 2023.

SANTOS, Juliana Cardoso dos. **Memória organizacional: em foco o valor da informação como negócio/commodity**. 2019, 223 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, UNESP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/183566>. Acesso em: 12 mar. 2021.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; MOLINA, Letícia Gorri. Memória repertório e suas inter-relações com a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, SC, v. 28, p. 1–22, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb>. Acesso em: 12 jul. 2023.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação, conhecimento e valor da informação. **Informação e Informação**, Londrina, v. 25, n. 4, p. 574-598, out./dez. 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/156409>. Acesso em: 12 jul. 2023.

THIESEN, Icléia. **Memória institucional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013. 312 p.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Ambientes e fluxos de informação. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-27.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **INFOhome**, Londrina, nov. 2004. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 12 jun. 2023.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2008. p. 11-40.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; GELINSKI, João Vítor Vieira. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. João Pessoa, **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 15, n. 2, 2005. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/92962>. Acesso em: 12 jun. 2023.

VASCONCELOS, Renard Campolina Ferreira. **O storytelling na comunicação estratégica**: o uso de histórias como técnica de engajamento entre organizações e seus públicos. 2019. 254 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Instituto de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, PT, 2019. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19105>. Acesso em: 20 jul. 2023.

VOLPATO, Gilson Luiz. **Ciência**: da filosofia à publicação. 6. ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013. 377 p.

WEBER, Patrick; GRAUER, Yannick. The effectiveness of social media storytelling in strategic innovation communication: narrative form matters. **International Journal of Strategic Communication**, Stuttgart, DE, v. 13, n. 2, p. 142-166, mar. 2019.

Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2019.1589475>. Acesso em: 22 jul. 2023.



Este obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).