



Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Reis Gonçalo, Cláudio; Borges, Maria de Lourdes; Cassol, Alessandra; Pereira Ocampo Moré, Rafael

STORYTELLING PARA A IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, núm. 1, enero-marzo, 2013, pp. 131-153

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227376006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

STORYTELLING PARA A IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

STORYTELLING TO THE IDENTIFICATION OF STRATEGY AS PRACTICE

STORYTELLING DE ESTRATEGIA DE IDENTIFICACIÓN COMO PRÁCTICA

Cláudio Reis Gonçalo

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Professor do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – PPGA/UNISINOS
E-mail: cgoncalo@unisinobrasil.br (Brasil)

Maria de Lourdes Borges

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Professora do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE
E-mail: maria.borges@unilasalle.edu.br (Brasil)

Alessandra Cassol

Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI
Professora da Universidade do Contestado – UNC
E-mail: alessandrassol@irani.com.br (Brasil)

Rafael Pereira Ocampo Moré

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
E-mail: rafamore@gmail.com (Brasil)

STORYTELLING PARA A IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**RESUMO**

O objetivo deste estudo é identificar conceitos e aplicações da abordagem *storytelling* em diferentes contextos de pesquisa. Em particular, a partir da investigação de recentes experiências com a utilização da *storytelling*, identificou-se uma estrutura de análise de estratégia como prática. Esta estrutura baseia-se no uso do relato de histórias para identificar o *gap* entre a estratégia pretendida e a estratégia realizada. O uso de histórias como um veículo para transmitir mensagens e *feedbacks* gerais permite que a estratégia seja compreendida por todos, em diferentes perspectivas. Sob a ótica de um ambiente organizacional complexo, a estratégia pretendida irá diferir da estratégia realizada ou praticada. Tal hiato contém um paralelismo entre o tempo da história singular, ocorrido na realização da estratégia pretendida, e o tempo do desenvolvimento do processo estratégico em si. Nesse espaço temporal, ocorrem ações individuais, as quais formam a história oral vivenciada, coerentes ou não com a intenção de viabilizar objetivos estratégicos. Este artigo pretende contribuir com a análise da estratégia como prática através da valorização de relatos de histórias desenvolvidas em diferentes resoluções de problemas e contextos organizacionais. Apresenta-se uma proposta de análise a partir do uso de *storytelling*, valorizada como uma abordagem capaz de identificar a evolução e o desempenho da estratégia como intenção, como implementação ou como prática. Sugere-se que esta dinâmica de análise possa potencializar a criação de uma capacidade estratégica de perseguir o futuro vislumbrado, através de uma disciplina sistemática da compreensão e reinterpretação da execução da atividade vivenciada.

Palavras-chave: *Storytelling*; Estratégia Pretendida; Estratégia como Prática.

STORYTELLING TO THE IDENTIFICATION OF STRATEGY AS PRACTICE**ABSTRACT**

The objective of this study is to identify concepts and applications of the storytelling approach in different research contexts. In particular, from the investigation of recent experiences with the use of storytelling, this study identified a structure of analysis of practiced strategy. This structure is based on the use of the report of histories to identify the gap between the strategic intent and the practiced strategy. The use of histories as a vehicle to transmit messages and feedbacks allows the intended strategy to be better understood. From the perspective of a complex organizational environment, the intended strategy will be different from the practiced strategy. Such gap contains a parallelism between the time of the singular history, which happened to the realization of the strategic intent and the time of the strategic process development. In this period of time, individual actions happen which form the oral history, coherent or not with the intention of strategic objectives. This article intends to contribute with adding value by reporting histories, in different resolutions of problems and organizational contexts, as a way of analysis of the practiced strategy. A proposal analysis shows up from the storytelling application, valued as an approach of organizational research to the identification of the evolution and the performance of the strategy. It is suggested that this dynamic analysis can create a strategic capability represented by the pursuing of the imagined future by a systematic discipline of understanding the actions in the organizational activities.

Keywords: Storytelling; Intended Strategy; Strategy as Practice.

STORYTELLING DE ESTRATEGIA DE IDENTIFICACIÓN COMO PRÁCTICA**RESUMEN**

El objetivo de este estudio es identificar los conceptos y aplicaciones de la narración enfoque en diferentes contextos de investigación. En particular, a partir de la investigación de los experimentos recientes con el uso de la narración, hemos identificado un análisis de la práctica la estrategia estructura. Esta estructura se basa en el uso de la narración para identificar el espacio deseado entre la estrategia y la estrategia realizado. El uso de historias como un vehículo para transmitir mensajes y comentarios en general permite que la estrategia para ser entendido por todo el mundo, en diferentes perspectivas. Desde la perspectiva de un entorno organizativo complejo, la estrategia prevista será diferente de la estrategia realizado o practicado. La brecha contiene un paralelismo entre el tiempo de la historia único, se produjo en la realización de la estrategia de la intención, y el tiempo de desarrollo del proceso estratégico en sí. En esta línea de tiempo, hay acciones individuales, que constituyen la historia oral experimentó consistente o no con la intención de permitir a los objetivos estratégicos. Este trabajo contribuye al análisis de la estrategia en la práctica a través de la mejora de las notas reportadas desarrolladas en diferentes contextos de resolución de problemas y la organización. Presenta una propuesta de análisis de la utilización de la narración, valorado como un método para identificar la evolución y el desempeño de la estrategia como la intención, como aplicación o como práctica. Se sugiere que este análisis dinámico puede mejorar la creación de una capacidad estratégica para perseguir el futuro vislumbrado a través de una disciplina sistemática de la comprensión y la reinterpretación de la ejecución de la actividad experimentado.

Palabras-clave: *Storytelling*; Estrategia Intencional; Estrategia como Práctica.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é identificar conceitos e aplicações da abordagem *storytelling* em diferentes contextos organizacionais. Em particular, a partir da investigação de recentes experiências com a utilização de *storytelling*, pretende-se contribuir com uma estrutura de análise da estratégia como prática.

A característica intangível da estratégia, por si só, justifica a necessidade de procurar diferentes formas de investigação que possibilitem identificá-la com precisão. O desafio consiste na tentativa de traduzir esta intangibilidade expressa em um crescente contexto de complexidade organizacional.

Neste estudo, analisa-se a abordagem de *storytelling* como uma técnica alternativa para identificar estratégias organizacionais vivenciadas. Esta abordagem tem sido utilizada para pesquisas organizacionais em diversos objetivos, entre eles: compreensão de cultura, comunicação, modelo de gestão ou transferência de conhecimento, por meio de diferentes formas de aplicação, conforme a intenção de pesquisa ou a necessidade de compreensão das iniciativas da organização.

A investigação da diferença entre a estratégia pretendida e da estratégia praticada torna-se um processo complexo, na medida em que a estratégia praticada é da ordem do comportamento passado, a qual possui uma importância crítica para análise e possibilidade de aprendizagem organizacional, como forma de sustentação à viabilidade de um sistema de objetivos futuros (MINTZBERG, 1978; EDEN; ACKERMANN, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006;).

A pesquisa da estratégia como prática tem demonstrado que esta se constitui por meio da interação entre a organização e seus membros. Dessa maneira, observa-se que uma das principais preocupações está relacionada à efetividade do desempenho dos praticantes, que por sua vez, influencia nos resultados dos objetivos da organização (WHITTINGTON, 2003; JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007; LAVARDA; CARDOSO, 2010; WALTER; AUGUSTO, 2012; VALADÃO; SILVA, 2012).

Neste contexto de análise, este ensaio teórico pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: como a abordagem de *storytelling* pode contribuir para elucidar a estratégia praticada?

O artigo apresenta em um primeiro momento a discussão sobre a estratégia pretendida e a estratégia praticada, em contextos de mudança organizacional. Em um segundo momento, a abordagem *storytelling* é investigada na aplicação em diferentes contextos de pesquisas organizacionais. A seguir, apresenta-se uma estrutura de análise estratégica a partir do uso de

storytelling. Finalmente, propõe-se uma discussão sobre o modelo e as implicações para futuras pesquisas.

1.1 ESTRATÉGIAS PRETENDIDAS E ESTRATÉGIAS PRATICADAS: O VALOR DO RELATO DE HISTÓRIAS VIVENCIADAS

As abordagens de pesquisa sobre o tema estratégia se caracterizam pela necessidade de acompanhar a dinâmica dos diversos fatores que influenciam as decisões nas organizações. Se assim não se caracterizarem, há o risco da atividade em ação ser interpretada como adequada na concepção de estratégia pretendida, entretanto inadequada, quando se verifica a estratégia praticada.

O conceito de estratégia está relacionado à administração da mudança organizacional, sendo considerado o componente cognitivo do processo de mudança (PETTIGREW; WHIPP, 1991; EDEN; ACKERMANN, 1998; JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007.). Mudanças começam com um “novo pensamento” que, se assumido de forma coletiva, se transformará em um novo comportamento organizacional. Para adquirir esse “novo pensamento”, o conceito de estratégia necessita ser claro e objetivo, procurando auxiliar ao administrador com respostas as questões singulares das organizações, tais como: Aonde se quer chegar? Por que se escolheu aquela direção? Qual é o real significado das conseqüências das ações operacionais? Quais são as histórias vivenciadas que sustentam a necessidade de perseguir o futuro pretendido?

Neste ensaio teórico, estratégia significa um conjunto de ações com sentido específico que se expressam na maneira peculiar de cada organização em fazer as coisas para atingir um sistema de objetivos, equivalente ao que Mintzberg (1987) chama de perspectiva ou o modo como as pessoas da organização vêem o mundo. A estratégia como perspectiva é apresentada por Eden e Ackermann (1998) como um conjunto coerente de ações individuais para viabilizar um sistema de objetivos que é suportado como um ativo auto-sustentável da massa crítica de opiniões da organização. A estratégia pode ser considerada como uma sucessão de padrões de ações e não uma sucessão de padrões de decisões (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Neste contexto, a estratégia deve ser compreendida como uma prática, algo a ser realizado (JARZABKOWSKI, 2004). A estratégia como prática procura compreender a estratégia organizacional por meio do ponto de vista das práticas existentes, seja no mercado ou na organização, em decorrência das ações dos indivíduos que colaboram na constante configuração da estratégia da organização (MEDEIROS; AÑEZ; MACHADO, 2012). A estratégia torna-se uma

mistura de ação e direção, pois o conhecimento adquirido da interação entre indivíduos e organização, propicia que a estratégia se realize.

O conceito de estratégia emergente reconhece a capacidade da organização de vivenciar novas situações organizacionais com alternativas inovadoras. Quando os agentes refletem sobre o que promoveu o verdadeiro aprendizado, a resposta pode ser encontrada na interface do pensamento e da ação, ou seja, na combinação de reflexão e resultado (MINTZBERG, 1978, 1987). A compreensão da realidade se torna baseada na interpretação e atualização da experiência passada, sendo que o ator humano não reage ao ambiente, mas sim, o cria (WEICK, 1973).

A partir da distinção das fases desde a concepção até a realização da estratégia, busca-se identificar os motivos pelos quais a decisão estratégica se expressa diferente da consequente ação estratégica na qual as pessoas atuam de maneira consciente ou inconsciente (GONÇALO; BORGES, 2010). O aspecto mais significativo do ambiente criado é a experiência que foi vivida, onde o tempo do ambiente criado é o tempo passado. Todo conhecimento e sentido decorrem de reflexão, de um olhar para trás, e só se pode conhecer a fase inicial após o fato ter ocorrido (WEICK, 1973; WEICK, 1995).

Estratégia vem sendo considerada como responsabilidade de todos na organização, estimulando o conceito de que o processo estratégico surge também na prática com a participação das pessoas (WEICK, 1973; PERRY; STOTT; SMALLWOOD, 1993; EDEN; ACKERMANN, 1998; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2003, 2004, 2005; JOHNSON et al., 2007). A estratégia como prática se refere à estratégia construída em diferentes contextos organizacionais, a partir da interação das pessoas, ao invés da estratégia como um atributo prévio das organizações. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) definem estratégia como prática como uma mudança de foco que procura colocar os holofotes a cerca da relevância na prática de todas as teorias, e sobre as pessoas que as empregam e as ferramentas que utilizam.

A partir de uma responsabilidade estratégica compartilhada, as pessoas recriam e reavaliam a intenção estratégica vislumbrada, disseminando pela organização um tipo de pensamento específico ou uma maneira peculiar de trabalhar. Sendo assim, a mensagem “carregada” de relatos de experiências, expressando valores, conhecimentos e atitudes contribuem para a percepção de uma mudança vislumbrada.

As mensagens através de histórias organizacionais, a partir da abordagem *storytelling*, buscam contribuir para interpretar a ação organizacional em consonância com a estratégia pretendida. A capacidade organizacional em traduzir a estratégia pretendida em ação vem sendo um constante desafio, no qual o planejamento estratégico e a construção de diferentes cenários

dependem da mensagem compreendida pelas lideranças e participantes da organização (TERRA, 2007).

A retórica para a mensagem de significados compartilhados, utilizando, por exemplo, a representação de metáforas de Morgan (1996), pode vir a ser uma capacidade, por si só, da organização. Mais especificamente, o exercício de valorizar o relato de histórias no contexto organizacional pode potencializar uma capacidade estratégica de inovação, expressa por um modo criativo de enfrentar o futuro a partir do exercício diário de interpretação da execução da atividade, por meio da aplicação de *storytelling*.

2 STORYTELLING: CONCEITOS E APLICAÇÕES

O contexto organizacional é uma dimensão crítica para a compreensão da estratégia organizacional, apresentando estreita vinculação com a estrutura da empresa (PETTIGREW; WHIPP, 1991; PETTIGREW, 1997; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000). No contexto organizacional é que ocorrem os sistemas de relacionamentos, os quais podem explicitar o conteúdo e o processo através das narrativas de experiências pessoais (PETTIGREW, 1997; SNOWDEN, 2002). São estas narrativas, consideradas essenciais na vida organizacional, que a abordagem do *storytelling* retrata.

Métodos históricos de análise organizacional devem ser reconhecidos, sob o risco de excluir condições antecedentes e dados retrospectivos como uma fonte pragmática do passado. A técnica de contar histórias vem ajudar a explicitar o contexto em que as ações estão ocorrendo à medida da sequência dos acontecimentos, resultados, ritmos, características próprias, na qual tempo e história são aspectos centrais das análises dos processos (PETTIGREW, 1997). O uso de histórias como um veículo para transmitir mensagens e *feedbacks* gerais permite que a estratégia pretendida seja melhor compreendida através de relatos percebidos por todos na organização. O incentivo ao uso de histórias possibilita que haja contribuições valiosas vivenciadas nos processos de trabalho e com conquistas atingidas (JACKSON; ESSE, 2006).

Estudos recentes vêm utilizando a abordagem do *storytelling* para objetivos específicos. Observa-se que muitos desses estudos têm estimulado a utilização dessa abordagem na compreensão do ambiente organizacional, compreendendo: os contextos organizacionais apropriados para o uso do *storytelling*; a sua aplicação na análise das estratégias como ferramenta de gestão; o seu uso aplicado na TI para uma memória organizacional e, por fim, o estímulo à

transferência de conhecimento tácito para explícito num contexto de aprendizado organizacional. Através dessas dimensões, foi possível identificar publicações que conceituam o *storytelling* em diferentes aplicações, conforme síntese do Quadro 1.

DIMENSÕES	AUTORES
Contexto Organizacional	BERS; ACKERMANN; CASSEL; DONEGAN, 1998; ABMA, 2003; GOMES; SALVADOR; DOMINGOS, 2010; OHARA; CHERNISS, 2010; BARKER; GOWER, 2010; ESCALFONI; BRAGANHOLO; BORGES, 2011.
Análise das Estratégias	BOJE, 1995; GARGIULO, 2006; ADAMSON; PINE; STEENHOVEN; KROUPA, 2006; DENNING, 2006; MARZEC, 2007; BOWMAN et al., 2013.
Memória Organizacional	BANKS-WALLACE, 2002; ALLEN, 2005; SRINIVASAN, 2005; BOAL; SCHULTZ, 2007; TOBIN; SNYMAN, 2008; DEMIAN; FRUCHTER, 2009; MITTINS; ABRATT; CHRISTIE, 2011;
Transferência de Conhecimento Tácito-Explícito	BARONE, 1992; SWAP; LEONARD; SHIELD; ABRAMS, 2001; SNOWDEN, 2002; KÜPERS, 2005; WIJETUNGE, 2012.

Quadro 1 - Dimensões na utilização da abordagem de *Storytelling*

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na dimensão “contexto organizacional”, a abordagem *storytelling* foi utilizada com sucesso por Bers et al. (1998) para ajudar a jovens pacientes cardíacos a suportarem sua doença, a hospitalização, e os procedimentos médicos invasivos, através da utilização de um kit em base WEB para criação de histórias chamada SAGE (*Storytelling Agent Generation Environment*).

Observa-se também a implementação da intervenção de aprendizado organizacional através de workshops de *storytelling* que assume o aprendizado como um processo coletivo e relacional em que grupos e pessoas obtêm conhecimentos e apreciações através de histórias e processos dialógicos. Um estudo de caso que trata do desenvolvimento de cuidados paliativos de pacientes com câncer em várias organizações de saúde no leste de Netherlands, ilustra o valor e significado dos workshops de *storytelling*. Esse estudo permitiu aos participantes trocarem experiências fomentando um senso de conexão entre eles que se sentiram à vontade para falar sobre assuntos, por muitos considerados tabus. Workshops de *storytelling* criam um contexto em que os participantes são estimulados a pensar sobre suas experiências, formular questões, estimulando a externalização de valores latentes e crenças (ABMA, 2003).

A utilização do *storytelling* para conquistar o público-alvo de uma marca também tem se difundido. As organizações trabalham sobre a perspectiva de um consumo esperado e com a necessidade de influenciar os pensamentos dos seus clientes. Gomes, Salvador e Domingos (2010) apresentam o exemplo do marketing utilizado pela empresa Natura no uso da *storytelling* para alcançar seu público-alvo e difundir sua marca e seus produtos. Para isso a empresa utiliza um discurso que busca relacionar expectativas de vida ou histórias criando uma empatia através das histórias de vida dos seus consumidores e o sucesso do uso de determinados produtos.

O uso da abordagem *storytelling* é utilizado, ainda, para a prospecção da cultura, valores e visão da empresa entre líderes e colaboradores. Nessa perspectiva, relata-se o impacto do crescimento da organização sobre a sua cultura, e com a iniciativa de contar histórias, busca-se gerar valores e comportamentos desejados. Pode-se também discutir sobre as formas de narrativas que são usadas recentemente para ajudar a lançar uma nova estratégia de negócios ou uma nova identidade da marca (OHARA; CHERNISS, 2010).

A pesquisa de Barker e Gower (2010), propondo um modelo de *storytelling* para a comunicação organizacional (STMOC), apresenta a discussão do uso eficaz de contar histórias em uma organização para ajudar a desenvolver uma “rápida comunicação” do ambiente. Apresenta um modelo de narrativa como uma ferramenta de comunicação organizacional, analisando como aplicar eficazmente histórias no ambiente de trabalho com objetivo de propor algumas oportunidades para futuras pesquisas.

O estudo de Escalfoni, Braganholo e Borges (2011) apresenta a implantação de um projeto inovador bem sucedido, em que o uso do *storytelling* permitiu identificar os fatores de inovação através da narração de histórias. Neste caso, o grupo gestor pode capturar, organizar e compartilhar o conhecimento organizacional com o auxílio do *storytelling*, e por meio da compreensão do contexto organizacional, implementou instrumentos para extrair características da inovação colaborativa num ambiente de transferência de conhecimento baseado no contar de histórias.

A segunda dimensão encontrada diz respeito ao uso da *storytelling* para “análise das estratégias”. O estudo de Boje (1995) contribui para analisar essa dimensão. O autor retrata a história de Tâmara Land para compreender a Disney como organização, conceituando a abordagem *storytelling* como um sistema coletivo em que a performance das histórias é uma peça chave para fazer sentido (*sensemaking*) e significado, por permitir um suplemento de memória individual com a memória institucional.

Outra contribuição destacada é a de Gargiulo (2006), retratando que histórias podem ser usadas estrategicamente para estimular uma organização com maneiras diferentes: ajudam líderes a

fazer uma leitura precisa de suas organizações para comunicar novas visões e missões aos empregados; propiciam novas maneiras de pensar sobre suas organizações, assim como fornecem *insights* e oportunidades. Histórias são modos fundamentais de aprendizado e comunicação para guardar, recuperar e transmitir informações porque o ouvinte participa ativamente. A narrativa de histórias é a forma mais profunda de interação e comunicação humana.

Storytelling pode ser usado como fonte de inspiração de mudanças corporativas, pois é uma ferramenta para que o executivo principal possa inspirar os funcionários às mudanças vitais na estratégia, através de “histórias inspiradoras”. *Storytelling* desenvolve relacionamentos pela repetição das questões em comum. Histórias cristalizam valores comuns e crenças, constroem fortes times e senso de comunidade, convidam as pessoas a estarem por inteiro no trabalho e obtêm maior comprometimento. Histórias possuem o potencial para revitalizar os negócios (ADAMSON et al., 2006). Marzec (2007) retrata que a mensagem estratégica da organização pode ser difundida através da *storytelling* por meio de narrativas da história corporativa, na qual o líder pode desenvolver uma mensagem organizacional que identifique experiências significativas e memoráveis, com a intenção de engajar os empregados na visão da organização e resultar em maior produtividade.

A abordagem *storytelling* tornou-se uma ferramenta para alcançar objetivos estratégicos, não um fim em si mesmo (DENNING, 2006). Um estudo realizado no Banco Mundial utilizou padrões específicos de acordo com o objetivo organizacional, através de diferentes padrões de narrativas associadas com distintas propostas. Denning (2006) apresenta oito padrões de diferentes narrativas, tais como:

- 1) histórias que inspiram ações contadas de modo minimalista, para que seja possível o enriquecimento da história imaginada pelos ouvintes;
- 2) histórias que comunicam quem é o líder - como a narração da história pessoal pode construir confiança e força encorajadora;
- 3) narrativas para aumentar a marca através do consumo do produto para absorver mitos de identidade;
- 4) conhecimento compartilhado através de histórias envolventes;
- 5) transmissão de valores através de narrativas;
- 6) satirização de certos rumores (notícias falsas ou ruins);
- 7) previsão de histórias futuras e enredos; e
- 8) execução da história de modo convincente.

Bowman et al. (2013), por sua vez, desenvolveram um estudo de caso longitudinal em um órgão público do Reino Unido num período de nove anos. Foram realizadas duas intervenções sucessivas no planejamento de cenários ao longo deste período para investigar a eficácia dos processos de desenvolvimento de cenários. Com o uso *storytelling*, os autores analisaram dois métodos diferentes de cenários, denominado por eles como indutivo e dedutivo. Os resultados identificaram comportamentos distintos para os dois métodos, e considerando a aplicação do *storytelling* neste estudo, ele contribuiu para a compreensão das estratégias adotadas em cada um dos eventos e identificar quais as melhores estratégias para criar planejamento de cenários futuros.

A terceira dimensão encontrada aborda a “memória organizacional”. O primeiro estudo que a retrata é de Banks-Wallace (2002), que utilizou o *storytelling* para capturar o desenvolvimento de dados na tradição oral da cultura da organização *African American*. Utiliza-se o *storytelling* como processo analítico para reunião e interpretação de histórias com raízes na tradição oral da organização. Discretas histórias sobre eventos específicos ou incidentes são unidades de análise da técnica. Contextos e normas culturais têm grande influência na criação ou compartilhamento das histórias, incluindo: a demarcação das fronteiras das histórias individuais, a análise do ambiente imediato ou contexto do *storytelling*, a análise temática e funcional das histórias, o agrupamento de histórias de acordo com temas e funções, e a atenção a ausências e silêncios.

Em relação às pesquisas com clientes, a lealdade à marca pode desaparecer, a menos que as empresas incrementem a experiência de seus consumidores. Neste sentido, *storytelling* pode ser um catalisador para permitir aos consumidores o acesso direto à parte “viva” da organização através de suas histórias, se engajando em sentimentos fundamentais para a lealdade. Histórias ajudam a entender a complexidade das interações humanas, cativam os sentimentos e complementam o pensamento analítico que o negócio requer (ALLEN, 2005).

Contribuindo com Allen (2005), Srinivasan (2005) expressa que o *storytelling* pode ser usado também como ferramenta na construção de uma marca através da identificação de uma história central, que contenha valores da estratégia de diferenciação da marca através dos atributos dos produtos. Apresentam-se as características e os elementos de boas histórias, tais como: a mensagem, ou a “moral” da história; o conflito narrativo que faz a história interessante; o caráter da história, que são as pessoas que enfrentam o conflito e o enredo; e a organização temporal da história, sendo desvendado pela resolução do conflito. Como exemplo de história central é a história da 3M, onde a narração é usada para nutrir uma cultura de inovação.

Tobin e Snyman (2008) aplicaram a metodologia em uma indústria de mineração da África do Sul com objetivo de compreender até que ponto as histórias têm sido utilizadas para

compartilhar conhecimentos dentro da organização. Demian e Fruchter (2009) também apresentam um estudo no qual a utilização de um sistema de Memória Empresarial (COMEM), aplicado através de *storytelling*, registrou histórias de projetos executados, desenvolvendo assim um banco de dados para transmitir conhecimentos de projetos passados a novos projetos, buscando assim reutilizar práticas que deram certo e ajudar a evidenciar pontos significativos.

No uso do *storytelling*, principalmente sobre histórias passadas da organização, os líderes estratégicos fornecem uma justificativa para a importância de retratar histórias passadas e trazer uma perspectiva legítima que orienta potenciais comportamentos futuros, de modo a estruturar as estratégias da organização (BOAL; SCHULTZ, 2007).

Por último, analisa-se o uso do *storytelling* buscando a evidenciação da reputação corporativa da organização através das histórias contadas pelos colaboradores. Mittins, Abratt e Christie (2011) analisam que o objetivo da aplicação da abordagem é compreender até que ponto elementos relacionados à reputação da organização são refletidos na narração dos colaboradores.

A última dimensão proposta identifica autores que tratam da “transferência de conhecimento tácito para explícito”. Barone (1992) aborda essa temática analisando o *storytelling* como uma ferramenta utilizada em pesquisas qualitativas na educação, sob o aspecto da transformação da educação através de histórias contadas.

Snowden (1999a, 1999b) mostra como construir uma compreensão comum em programas de gestão do conhecimento através do crescimento de valores e crenças significativas que podem ser expressas por metáforas, histórias e gravuras. O autor propõe capturar a comunicação do conhecimento tácito através de *storytelling* a qual considera como um mecanismo para despertar ativos intelectuais ou de conhecimento nas organizações. Desta maneira as histórias se originam dentro da organização e refletem suas normas, valores e cultura, através de elementos que identifiquem um padrão familiar na história - um arquétipo. É um meio de transferir conhecimento, pela riqueza de sua dimensão tácita. Histórias organizacionais são narrativas detalhadas de ações passadas, interações com empregados, ou eventos intra ou extra organizacional que são comunicados informalmente dentro da organização (SWAP et al., 2001).

Contudo, o *storytelling* pode ser um modo de lidar com a transmissão de altos níveis de complexidade e transmitir de formas densas as experiências de modo simples. Histórias têm a habilidade de transmitir em linguagens simbólicas uma grande quantidade de conhecimento ou informação de modo sucinto. Cada símbolo tem um significado diferente conforme a combinação de símbolos que o precedem. A habilidade para transmitir altos níveis de complexidade através de histórias contém quantidades elevadas de abstração, através das associações simbólicas na mente

dos observadores quando ouvem as histórias. Isto desencadeia ideias, conceitos, valores e crenças no nível emocional e intelectual, simultaneamente (SNOWDEN, 2002).

Uma visão complementar é a de Küpers (2005) que entende que a gestão do conhecimento pode utilizar o *storytelling* como um *framework* fenomenológico que clarifica o status relacional entre conhecimento tácito, implícito e narrativo. Para o autor, fenomenologicamente todo conhecimento é realizado através da manifestação de processos de ação e experiências.

O *storytelling* também pode ser analisado como apoio no processo gerencial, apresentando-se como uma ferramenta útil ao processo de gestão para atingir vários objetivos, como por exemplo: desenvolver mudanças através das pessoas, estimulando o trabalho em equipe, a transferência de conhecimento, o compartilhamento de valores e a comunicação clara de estratégias pretendidas (GIMENES et al., 2010).

Wijetunge (2012) examinou as histórias organizacionais como um método de gerenciamento da transferência de conhecimento tácito. O objeto do estudo se pautava na transferência de conhecimento tácito dos executivos seniores, relacionado às operações rotineiras; o conhecimento dos sucessos e fracassos da organização; a informação do que foi planejado; e tomada de decisão que suscitou dos acordos formalizados. Todas essas ações, num contexto de gestão estratégica, sustentavam-se no uso do *storytelling* como ferramenta de suporte à gestão, contribuindo na tomada de decisão.

O *storytelling* emerge como uma abordagem organizacional capaz de estimular toda a organização, revelar seus valores, crenças e atitudes, assim como agir como um catalisador para compreendê-la como um sistema de atividades que faz sentido para todos. Neste contexto, apresenta-se a seguir uma estrutura de avaliação das estratégias através da abordagem de *storytelling*.

3 UMA PROPOSTA DE ANÁLISE DE ESTRATÉGIA PRATICADA: O USO DE *STORYTELLING*

Sob a ótica de um ambiente organizacional complexo, será alta a probabilidade da estratégia pretendida de diferir da estratégia realizada ou praticada. Tal hiato contém um paralelismo entre o tempo da história singular, que ocorreu para a realização da estratégia pretendida e o tempo do processo estratégico em si. Nesse espaço temporal, ocorrem ações individuais coerentes ou não, com a intenção de viabilizar objetivos estratégicos, os quais formam a história ora vivenciada.

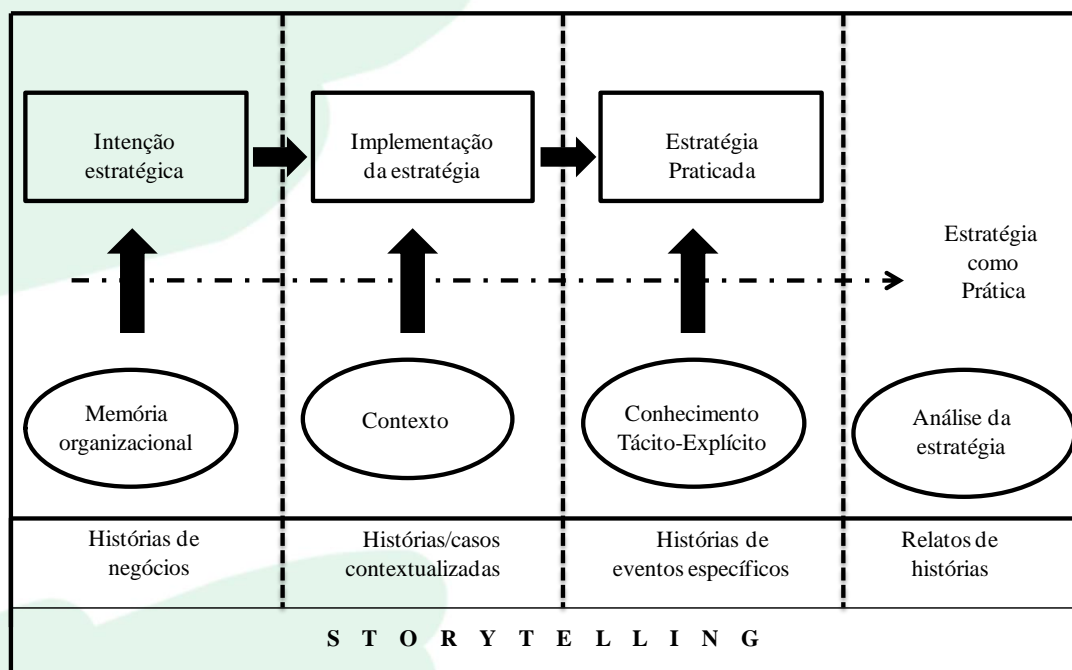
Assim, observa-se que o processo estratégico ocorre na prática, em paralelo com a construção do desenvolvimento de histórias. A estratégia praticada será o resultado dessa história vivenciada. Com a abordagem *storytelling*, através da narração de histórias organizacionais é possível refletir sobre as experiências vivenciadas através dos seus relatos, expressões de valores, conhecimentos, atitudes, em um momento posterior. A retórica é utilizada, então, como mensagem de significados compartilhados.

Partindo da premissa que a estratégia também se expressa na ação, ou seja, ela se desenvolve no exercício da atividade, o processo estratégico corresponde a uma sucessão de padrões de ações (que ocorreram em algum momento do passado). Na organização, através da expressão de seu comportamento, se desenvolve uma sequência de ações que podem ser interpretadas através da abordagem do *storytelling*, ou de narrativas contadas pelos próprios membros da organização. Uma corrente contínua de diferentes experiências dos atores da coletividade transforma-se em histórias orais, com o objetivo de compreender, conhecer, refletir, aprender, e representar a estratégia realizada (WEICK, 1979a).

O resultado desta reflexão através da abordagem do *storytelling* será o aprendizado que promoverá uma percepção da mudança e facilitará a construção de cenários e de histórias do futuro. Essas histórias orais, contadas por diversos membros da organização, necessitam ser ouvidas por seus líderes, permitindo-os discernir padrões de resultados estratégicos contidos nos relatos. Esses padrões, por sua vez, devem passar por uma reflexão profunda para que sejam passíveis de um aprendizado organizacional (MINTZBERG et al., 2006).

Toda esta lógica traz um rompimento paradigmático da tradição em administração que entende que o pensamento (formulação) termina antes que a ação se inicie. Na abordagem do *storytelling* é valorizado todo o processo de memória organizacional traduzido nas histórias contadas, e que torna essa abordagem componente integral da estratégia corporativa, pois histórias criam a experiência que levam a estratégia a ser compreendida no nível individual (ADAMSON et al. 2006).

Por fim, apresenta-se a abordagem de *storytelling* como uma aplicação integrada das quatro dimensões apresentadas: memória organizacional, contexto, transferência de conhecimento tácito em explícito e análise das estratégias (ver figura 1).

Figura 1 - *Storytelling* como facilitador para identificação da estratégia

Fonte: Elaborado pelos autores.

A abordagem *storytelling*, como exemplificado na Figura 1, traduz a visão integrada das quatro dimensões organizacionais, de modo que elas sejam analisadas como fatores investigativos da análise das estratégias – pretendida, implementada e praticada. O componente resultante da relação das quatro dimensões encontradas pode elucidar evidências da estratégia como prática, ou seja, compreender as ações individuais ou coletivas presentes no cotidiano das empresas como mais uma concepção estratégica.

O uso da abordagem *storytelling* no processo de criação da memória organizacional, por meio de histórias de experiências organizacionais, pode auxiliar na construção de novas estratégias. Sendo assim, através do *storytelling* elabora-se um banco de histórias vivenciadas que tanto subsidiaram a elaboração de estratégias pretendidas passadas, como podem vir a auxiliar na concepção de estratégias pretendidas futuras (GARGIULO, 2006; DENNING, 2006; BOAL e SCHULTZ, 2007).

Em relação ao contexto da organização, este representa o uso do *storytelling* para analisar características do ambiente da organização. Nesse espaço, a disseminação de “histórias” ou “casos” proporciona às pessoas aprenderem com os conhecimentos “circulantes” no ambiente organizacional, e conseqüentemente, serem capazes de desenvolver a implementação adequada da

estratégia pretendida (BANKS-WALLACE, 2002; MARZEC, 2007; ESCALFONI; BRAGANHOLO; BORGES, 2011).

Por sua vez, o uso de *storytelling* como abordagem para elucidar a transferência de conhecimento tácito para explícito permite, através de metáforas, histórias e relatos vivenciados, possibilitar a exploração de características intangíveis do conhecimento, intrínsecas à experiência. A análise da estratégia praticada, como resultado da implementação da estratégia pretendida, dependerá da capacidade de identificar as diferentes formas de resolução dos problemas imprevistos. Estas formas são diretamente dependentes do acesso, do uso, da criação e do compartilhamento dos conhecimentos tácito e explícito que as pessoas empregaram (BARONE, 1992; ALLEN, 2005; SRINIVASAN, 2005; TOBIN e SNYMAN, 2008; WIJETUNGE, 2012).

O último aspecto representado se relaciona à utilização do *storytelling* para analisar a estratégia como prática. O relato de histórias vivenciadas permite compreender a ação das pessoas através de processos cognitivos que fazem sentido para todos na organização. A estratégia como prática é influenciada tanto pela impossibilidade de realizar a previsão “perfeita” do futuro, adequando a implementação estratégica à realidade improvável, como pela capacidade das pessoas de criarem o seu modo de interpretar essa realidade e construir uma estratégia na vivência e na necessidade da ação organizacional (DEMIAN e FRUCHTER, 2009; GARGIULO, 2006; BOWMAN et al., 2013).

A partir deste ensaio teórico, apresentou-se diferentes aplicações de *storytelling* que ocorrem em situações peculiares, as quais usam uma ou outra dimensão na resolução de problemas de análise estratégica. A partir das dimensões investigadas nos estudos apresentados, definiu-se a estrutura conceitual para o uso da abordagem *storytelling* como metodologia para a análise estratégica. Esta estrutura conceitual é uma proposta que vislumbra as dimensões sendo utilizadas de forma sistêmica e complementar, cuja capacidade de operacionalização dependerá do uso do *storytelling* ao longo da concepção e implementação de uma estratégia pretendida.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação da estratégia praticada se coloca como um desafio para a investigação científica nos estudos sobre estratégia, diante da crescente complexidade dos ambientes organizacionais. Este ensaio teórico procurou contribuir para elucidar esta problemática através do uso da abordagem de *storytelling* como forma de reconhecer e analisar estratégias em organizações.

A análise de estratégia em organizações envolve a capacidade de também identificar os elementos intangíveis que compõem seu conteúdo, processo ou contexto organizacional. Enquanto a estratégia se expressa no plano da intenção, da implementação ou da sua aplicação prática, suas definições e deliberações são capazes de serem representadas, por exemplo por planos, metas ou projetos. Quando a estratégia é representada pela própria ação vivenciada, que se construiu no exercício da atividade praticada, a ênfase da análise baseia-se em caracterizar seus componentes intangíveis, identificando novos conteúdos a partir das vivências que fazem sentido para todos na organização.

O objetivo deste estudo foi identificar conceitos e aplicações da abordagem *storytelling* em diferentes propósitos organizacionais, os quais permitissem construir uma estrutura de análise de estratégia, desde a sua concepção até a prática vivenciada. Desta forma, a partir das diferentes experiências relatadas com o uso do *storytelling*, apresenta-se uma estrutura para a análise da estratégia como prática. Essa estrutura baseia-se em histórias que quando contadas e analisadas permitem identificar o *gap* entre a estratégia pretendida e a estratégia como prática. O potencial que a prática do *storytelling* pode representar na compreensão da ação organizacional se identifica diante da possibilidade de produção conjunta de “fazer sentido” dos acontecimentos. Assim como, esta prática proporciona uma melhor compreensão da visão estratégica organizacional que passa a ser compartilhada através das micropráticas diárias e das histórias que são contadas, seja de maneira espontânea ou formal (variando de grau em termos de sistematização).

Por meio do *framework - storytelling* como facilitador para identificação da estratégia - apresentam-se dimensões que as organizações podem utilizar para compreender como ocorrem as estratégias pretendidas e praticadas. Com o uso de histórias ou relatos contados pelos integrantes da organização propõe-se identificar: a memória organizacional para a intenção de criar estratégias; o contexto em que a organização se encontra e a relação com a implementação das estratégias realizadas; o processo de transferência do conhecimento tácito para o explícito para caracterizar as estratégias praticadas, e a análise de estratégias como prática que retratam novos conteúdos construídos na ação, àqueles não vislumbrados nas etapas analíticas desde a concepção até a

aplicação, mas influenciados por elas. Além disso, há que se considerar o processo de facilitação da identificação da estratégia através de *storytelling*, na medida em que a ação das pessoas vai por si própria, modificando em maior ou menor grau o planejamento inicial, fazendo com que as histórias contadas representem a verdadeira realidade das ações organizacionais. Quando esse processo acontece de maneira inclusiva, em vários níveis organizacionais, os sujeitos sentem-se fazendo parte da construção da estratégia organizacional, tornando-se, eles próprios, personagens centrais na história e assim praticantes da estratégia, interpretada como um processo dinâmico e vivo.

A mensagem através do relato de histórias é valorizada na identificação de categorias representativas de ações e de padrões no exercício das atividades cotidianas. Padrões esses que são construídos coletivamente e disseminados por meio de microhistórias que ajudam os sujeitos a compreenderem e transformarem as intenções estratégicas em estratégias praticadas de fato. Além disso, as análises dessas categorias permitem compreender os motivos das discrepâncias e dificuldades da aderência à estratégia pretendida, permitindo que possa ocorrer a aprendizagem organizacional para tomada de decisões, tanto em situações previstas como em situações inesperadas.

Futuras investigações serão necessárias para a identificação de características específicas quanto ao uso do *storytelling* em diferentes problemáticas de mudança organizacional, contribuindo para elucidar a estratégia como prática. O uso do relato de histórias pode ser aplicado não somente para a identificação da ação organizacional, como também, para influenciar e atingir novos rumos estratégicos. Mais especificamente, o exercício de valorizar o relato de histórias no cotidiano das organizações pode criar uma capacidade estratégica de identificação de oportunidades inovadoras, as quais permitirão alavancar o próprio desempenho em diferentes níveis de complexidade.

REFERÊNCIAS

- Abma, T. (2003) Learning by Telling Storytelling Workshops as an Organizational Learning Intervention. *Management Learning*, 34(2): 221–240.
- Adamson, G., Pine, J., Steenhoven, T.V.; Kroupa, J. (2006) How Storytelling can drive strategic change. *Strategy & Leadership*, 34 (1): 36.
- Allen, K. (2005) Organizational Storytelling. *Franchising World*. 37 (11): 63.
- Banks-Wallace, J. (2002) Talk That Talk: Storytelling and analysis Rooted in African American Oral Tradition Qualitative. *Health Research*, 12 (3): 410-426.
- Barker, R.T., Gower, K. (2010) Strategic application of storytelling in organizations toward effective communication in a diverse world. *Journal of Business Communication*, 47 (3): 295-312.
- Barone, T. (1992) Beyond theory and method: a case of critical story-telling. *Theory into Practice*, 31(2): 42-146.
- Bers, M. U., Ackermann, E., Cassel, J., Donegan, B. (1998) Interactive Storytelling Environments: Coping with Cardiac Illness at Boston's Children's Hospital. *Appears in Conference on Human Factors in Computing Systems*, 603-610.
- Boal, Kimberly B., Schultz, Patrick L. (2007) Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly* 18, 411-428.
- Boje, D.M. (1995) Stories of the Storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38(4): 997.
- Bowman, Gary et al. (2013) Storytelling and the scenario process: Understanding success and failure. *Technological Forecasting & Social Change* 80, 735-748.
- Demian, P., Fruchter, R. (2009) Effective visualization of design versions: visual storytelling for design reuse. *Research in Engineering Design*, 19(4): 193–204.
- Denning, S. (2006) Effective Storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1): 42.
- Eden, C., Ackermann, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Sage Publications: London.

- Escalfoni, Rafael, Braganholo, Vanessa, Borges, Marcos R.S. (2011) A method for capturing innovation features using group storytelling. *Expert Systems with Applications* 38, 1148-1159.
- Gargiulo, T. (2006) Power of Stories. *The Journal for Quality and Participation Cincinnati*, 29(1): 4-6.
- Gimenes, C.H., Marin, D.C.L., Marin, J.R., Mello, R.C. (2010) Storytelling em organizações: uma ferramenta de gestão e liderança. *Revista Científica Hermes*, 3, 37-43.
- Gomes, M.V.A., Salvador, R.U.P., Domingos, A.A. (2010) Natura: storytelling persuasivo na propaganda de cosméticos. *ECCOM - Revista de Educação, Cultura e Comunicação do Curso de Comunicação Social*, 1(2): 32-45.
- Gonçalo, C., Borges, M. L. (2010) Healthcare Services Based on Knowledge Structure. *Journal of Health Management (Print)*, 12: 553-572.
- Jackson S., Esse A. (2006) Making a difference through Storytelling at Parcelforce. *Strategic Communication Management*, 10(3): 26-29.
- Jarzabkowski, P. (2003) Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1): 23-55.
- _____. (2004) Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, 24(3): 489-520.
- _____. (2005) *Strategy as practice: an activity-based approach*. California: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5-27.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., Whittington, R. (2007) Introducing the strategy as practice perspective. In: _____. (Ed). *Strategy as practice: research directions and resources*. New York: Cambridge, 2007.
- Küpers, W. (2005) Phenomenology of embodied implicit and narrative knowing. *Journal of Knowledge Management*, 9(6): 114-134.
- Lavarda, R.A.B., Cardoso, F.E. (2010) Processo de Formação da Estratégia Deliberado e o Strategizing: Considerando a Perspectiva da Estratégia como Prática. *XIII Seminário em Administração (SemeAd)*, Setembro.
- Marzec, Morgan. (2007) Telling the corporate story: vision into action. *The Journal of Business Strategy*, 28(1): 26-36.

Medeiros Júnior, J.V., Añez, M.M., Machado, H.P.V. (mai/ago. 2012) Entendendo as Práxis Estratégicas de uma Franqueada a partir das Práticas Instituídas pelo Sistema de Franquias. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 11(2): 120-144.

Mintzberg, H. (1978) Patterns in strategy formation. *Management Science*, 4(9): 934-948.

_____. The strategy concept I: five ps for strategy. California. *Management Review*, 30(1): 11-24.

Mintzberg, H., Waters, J. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mittins, M., Abratt, R., Christie, P. (2011) Storytelling in reputation management: the case of Nashua Mobile South Africa. *Management Decision*, 49(3): 405-421.

Morgan, G. (1996) *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.

Ohara, S.C., Cherniss, M. (2010) Storytelling at Juniper networks connects a global organization to the values and behaviors of success. *Global Business and Organizational Excellence*, 31-39.

Perry, L.T., Stott, R.G., Smallwood, W.N. (1993) *Real-Time Strategy: improvising team-based planning for a fast-changing world*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Pettigrew, A., Whipp, R. (1991) *Managing Change for Competitive Success*. Massachusetts: Blackwell Business.

Pettigrew, A. (1997) Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6): 649-670.

Snowden, D. (1999a) Story telling for the capture and communication of tacit knowledge. *Business Information Review*, 1(2).

_____. (1999b) Three metaphors, two stories and a picture - how to build common understanding in knowledge management programmes. *Knowledge Management Review*, March/April.

_____. (2002) Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2): 100-111.

Srinivasan, S.K. (2005) Storytelling: branding in practice: South Asian. *Journal of Management*, 12(3): 92-95.

- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., Abrams, L. (2001) Using mentoring and Storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, Summer, 18(1): 95-114.
- Terra, J.C.C. (2007) *Storytelling como instrumento de gestão*. Biblioteca Terraforum Consultores. Disponível em: <<http://terraforum.com.br>>. Acessado em: 11.01.2007.
- Tobin, P.K.J., Snyman, R. (2008) Once upon a time in Africa: a case study of storytelling for knowledge sharing. *Aslib Proceedings*, 60(2): 130-142.
- Walter, S.A., Augusto, P.O.M. (jan/jun. 2012) Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 11(1): 131-142.
- Weick, K.E. (1973) *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blücher.
- _____. (1979a) Cognitive processes in organization. In: B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1: 41-74, Greenwich: JAI Press.
- _____. (1995) *Sensemaking in organizations*. London: SAGE Publications.
- Whittington, R. (2003) The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1: 117.
- Wijetunge, Pradeepa. (2012) Organizational storytelling as a method of tacit-knowledge transfer: Case study from a Sri Lankan university. *The International Information & Library Review* 44, 212-223.
- Valadão, J.A.D., Silva, S.S.S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. *Rev. Adm. Mackenzie (RAM)*, 13(2), 171-195.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York, Oxford University Press.

Recebido: 16/11/2012

Aprovado: 28/01/2013