

Codigo: 6

Autor1: VALÉRIO BRUSAMOLIN

Instituicao1: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Autor2: MARINA SOLANO DE CARVALHO

Instituicao2: UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

Autor3: SONIA GOULART

Instituicao3: UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

Apresentador: VALÉRIO BRUSAMOLIN

Tipo: Trabalho Científico

Tema: 2 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO RELACIONADAS AO ENSINO E APRENDIZAGEM

Titulo: NARRATIVA DE HISTÓRIAS - DISPOSITIVOS COGNITIVOS PARA TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO

Resumo: A técnica de narrativa de histórias é milenar, sendo utilizada pelos povos primitivos para a transmissão de sua cultura. Seu emprego na gestão do conhecimento é recente mas comprovadamente eficaz. Este artigo se propõe a descrever o emprego desta técnica como ferramenta gerencial estratégica para a transmissão de conhecimentos úteis à inovação e implantação de mudanças, identificando os aspectos cognitivos envolvidos e descrevendo os benefícios potenciais de sua utilização nas organizações.

PalavrasChave: Gestão do conhecimento, narrativas de histórias, storytelling, cognição.

STORYTELLING- COGNITIVE DEVICES FOR KNOWLEDGE TRANSMITION

Abstract

Storytelling is a millenary technique, being used by primitive people for cultural transmission. Its adoption by knowledge management is recent but truly efficient. This article proposes to describe the use of this technique as a strategic management tool for transmission of knowledge useful for innovation and change introduction, identifying the cognitive aspects involved and describing the potential benefits of its usage in organizations.

Keywords

Knowledge management, storytelling, cognition.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento se preocupa com a fertilização do ambiente organizacional, através do compartilhamento de conhecimento, valores e visões. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61-83), definiram um modelo do conhecimento organizacional, classificando o conhecimento em dois tipos (tácito e explícito, compondo a dimensão epistemológica) e quatro níveis (indivíduo, grupo, organização e interorganização, a dimensão ontológica).

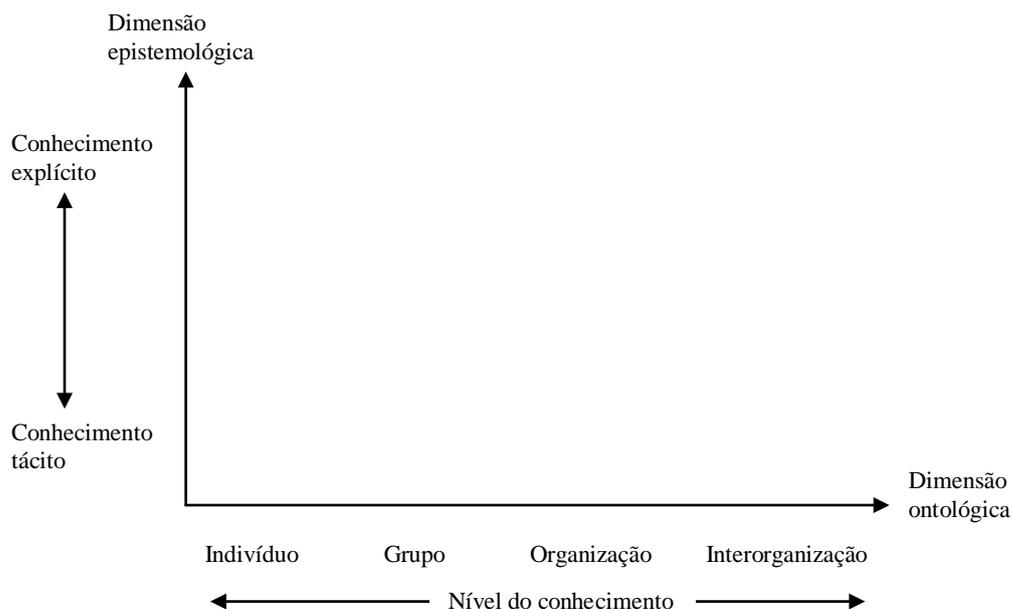


Figura 1 – Dimensões da criação do conhecimento (fonte: NONAKA, 1997, p. 62)

O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras e números, sendo facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais (p. 7).

O conhecimento tácito constitui-se de *insights*, conclusões e palpites subjetivos. Está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta a sua transmissão e compartilhamento com outras pessoas (p.7).

O conhecimento tácito possui uma importante dimensão cognitiva composta de esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem a nossa percepção da realidade (o que é) e nossa visão de futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta (p.7-8).

Nonaka e Takeuchi, postulam também, os modos com que o conhecimento pode ser convertido (p. 69-79): **socialização** é um processo de compartilhamento de experiências e, a

partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas; **externalização**: processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimentos explícitos expressos na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos; **combinação**: processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito; **internalização**: processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, é intimamente relacionada ao “aprender fazendo”.

A narrativa de histórias é uma arte antiga que nos permite compartilhar experiências, pensamentos e valores. Tradicionalmente as narrativas foram empregadas de uma forma oral pelos mais velhos para dar conselhos indiretos e transmitir moral (UMASCHI, 1996). Podemos considerar a narrativa como uma possibilidade para a socialização de conhecimentos.

No ambiente organizacional, temos a narrativa escrita que possui outra conotação, é a história de aprendizagem, que consiste em um documento estruturado para a disseminação pela organização de esforços de aprendizado e mudança (MIT, 2004).

Segundo Roth e Kleiner (2000, p. 531), as histórias de aprendizagem foram desenvolvidas para criar uma infra-estrutura reflexiva e são documentos que contam a história organizacional crítica nas palavras de muitas das pessoas envolvidas, cada uma com sua própria perspectiva.

A figura 2 ilustra os diferentes modos de conversão de conhecimento e o contexto das narrativas e das histórias de aprendizagem.

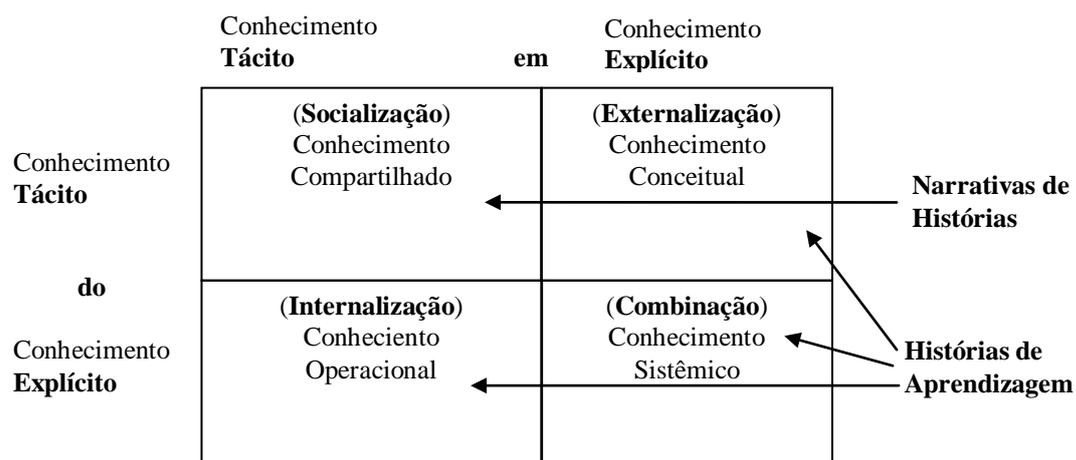


Figura 2 – Contexto da narrativa de histórias e histórias de aprendizagem (adaptado de NONAKA, 1997, p. 81)

O modelo de Nonaka e Takeuchi demonstra como o conhecimento organizacional é produzido, possibilitando a inovação. A habilidade das organizações em implementar mudanças é reconhecidamente importante já há décadas, mas a condução de um processo de mudan-

ça tem sido também reconhecidamente difícil de ser executado, pois as pessoas temem o desconhecido e normalmente sentem-se mais confortáveis ao fazer as coisas como vinham anteriormente fazendo (LUFTMAN, 2002).

Este artigo propõe o uso de narrativas de histórias para vencer as barreiras que impedem mudanças, ao permitir o compartilhamento de visões da realidade e futuro (NONAKA,1997, p. 7) entre líderes e subordinados. Narrativas que transmitem uma visão de realidade permitem a “construção de um senso de urgência”, que é o primeiro passo para a implantação de um processo de mudança organizacional (BELASCO, 1991).

O segundo passo de um processo de mudança organizacional, a “criação de uma visão clara do amanhã”, também pode ser auxiliado pela técnica de narrativa de histórias.

Segundo Terra (2002, p. 151),

“contar histórias também é uma abordagem bastante poderosa para comunicar iniciativas de mudança. O professor Howard Gardner, de Harvard, diz que liderança envolve a criação de narrativas poderosas... que vão muito além de declarações de missão ou mensagens. Elas são histórias verdadeiras... em que as pessoas envolvidas se sentem parte de uma empresa que está tentando chegar a um lugar melhor.”

A figura 3 ilustra o modelo de gerenciamento de mudança de James Belasco (1991), identificando os passos onde pode ser aplicada a técnica de narrativa de histórias.

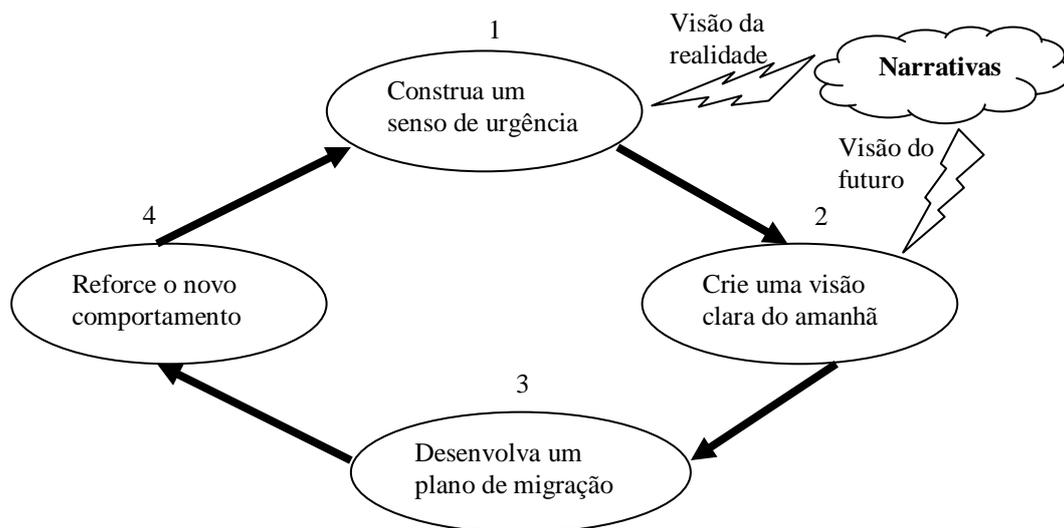


Figura 3 – Modelo de gerenciamento de mudanças e narrativas (adaptado de BELASCO, 1991)

Assim sendo, podemos considerar que as narrativas são mecanismos estratégicos para as lideranças organizacionais. A Petrobrás as utiliza com os seguintes objetivos: “incentivar uma

ação humana onde sentimentos, pensamentos e experiências são transformados em palavras, naturalmente; poder encorajar mudanças, a pensar de forma diferente, fora dos padrões, servindo de inspiração ou exemplo para os ouvintes” (BATISTA, 2004).

A NARRATIVA E A CONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADOS COMPARTILHADOS

O desenvolvimento do ser humano é um processo dinâmico de transformação de significados partilhados socialmente. A internalização é feita a partir do sentido que cada indivíduo interpreta a partir da compreensão do significado. Assim, segundo Vygotski apud Oliveira (1993), o desenvolvimento humano é um processo dinâmico de transformações de significados e sentidos partilhados inter e intrapsicologicamente.

A construção de significados comuns traz a importância de partilhar conhecimentos sobre a compreensão do outro e dos sentidos que elaborou. Os espaços de trocas coletivas de significados, sentidos e afetos, por meio do diálogo, são fonte de novas elaborações psicológicas porque criam processos de internalização, que se dá pela reflexão, pelo compartilhamento de experiências que são comunicadas e se tornam um ponto de encontro entre os indivíduos.

Ao ouvir uma história podemos dar novos sentidos à realidade e à nossa vida e assim, estaremos ressignificando tanto nosso mundo interno quando o externo. Estaremos internalizando novos conceitos, valores, propósitos.

A figura do narrador, o mestre das histórias, o sábio, o aconselhador está presente como fio condutor da narrativa, pois a lembrança e a memória dos fatos são os fundamentos da transmissão dos acontecimentos entre as gerações. Walter Benjamin (1993, p. 200) diz que “aconselhar é menos responder a uma pergunta que fazer uma sugestão sobre a continuação de uma história que está sendo narrada... O conselho tecido na substância viva da existência tem um nome: sabedoria”.

Jesus transmitiu seus ensinamentos através de narrativas. A parábola do tesouro escondido, relatada na Bíblia, no Evangelho segundo Mateus, capítulo 13 versículo 44, registra as palavras do Mestre: “O reino dos céus é semelhante a um tesouro oculto no campo, o qual certo homem, tendo-o achado, escondeu. E, transbordante de alegria, vai, vende tudo o que tem, e compra aquele campo” .

As fábulas contadas para as crianças são uma forma de transmissão de conhecimento. O ser humano consegue entender e contar histórias já aos dois anos de idade, antes mesmo de desenvolver o raciocínio lógico. A estrutura neurológica para a compreensão de histórias é

uma característica básica da consciência, despertada espontaneamente antes mesmo de aprendermos a falar (DENNING, 2002, p. 6-7), por isso recomenda-se aos pais ler e contar histórias para seus filhos já na primeira infância (PAULU, p. 3).

Portanto, o emprego de narrativas não é novo, mas todos nós fomos influenciados pelo “triumfalismo científico”, uma corrente de pensamento que clama para a ciência o monopólio do conhecimento. Esse ponto de vista tomou conta do ocidente nos últimos duzentos anos. No entanto, a maioria dos próprios cientistas reconhece que a ciência não é a única fonte dos nossos conhecimentos, nem a única forma de aprender (DENNING, 2004a).

As metáforas e analogias são usadas com frequência nos diálogos organizacionais, pois servem para expressar o conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.269),

“O processo quintessencial de criação do conhecimento ocorre quando o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito. Em outras palavras, nossos palpites, percepções, modelos mentais, crenças e experiências são convertidos em algo que pode ser comunicado e transmitido por meio da linguagem formal e sistemática [...] É aqui que os membros da equipe começam a construir uma linguagem comum e a sincronizar seus ritmos mentais e físicos”.

O POTENCIAL COGNITIVO DAS HISTÓRIAS.

A narrativa ou invenção de histórias é o modo de pensar e sentir que ajuda crianças e adultos a criar uma versão do mundo no qual, psicologicamente, elas podem vislumbrar um lugar para si, um mundo pessoal (BRUNER, 2001, p. 43). O autor entende a narrativa como um modo de pensamento e como um veículo de produção de significado. Para ele existem duas formas pelas quais os seres humanos organizam e estruturam seu conhecimento do mundo: pensamento lógico-científico e o pensamento narrativo.

Enquanto o primeiro está mais voltado para tratar de coisas físicas, o segundo ocupa-se com as pessoas e suas condições cognitivas. O pensamento narrativo contribui no processo de aprendizado, a partir do momento em que acelera e integra o afeto com a cognição, desenvolvendo o poder da imaginação, abreviando assim o processo de assimilação e entendimento.

Corroborando com a visão de Bruner, complementa Ferreira (2003), afirmando que os esquemas cognitivos do ser adulto derivam dos esquemas da criança e os processos responsáveis por essa mudança são assimilação e acomodação. Declara ainda, que a assimilação é o processo cognitivo pelo qual uma pessoa integra um novo dado perceptual, motor ou conceitual nos esquemas ou padrões de comportamento já existentes. Quanto à acomodação, considera como sendo a criação de novos esquemas ou a modificação de velhos esquemas.

Os processos de acomodação e assimilação, também foram citados por Lohrer (2001) que, considerando a teoria piagetiana, afirma que a acomodação é responsável pelo desenvolvimento em uma mudança qualitativa e a assimilação é responsável pelo crescimento uma mudança, quantitativa. Juntos eles explicam a adaptação intelectual e o desenvolvimento das estruturas mentais formando um motor do aprendizado.

Desta forma, juntamente com Ferreira apud Wadsworth (1993), fundamenta com a adaptação intelectual e o desenvolvimento da estrutura cognitiva. Paralelamente ao desenvolvimento dos aspectos cognitivos há o desenvolvimento da afetividade. Os mecanismos de construção são os mesmos. Segundo os autores, as crianças assimilam as experiências aos esquemas afetivos do mesmo modo que assimilam as experiências às estruturas cognitivas, culminando em conhecimento.

A teoria *piagetiana*, amplamente mencionada pelos autores citados, reitera a importância da afetividade cognitiva, quando associada à constituição das condutas. Não existindo nenhuma conduta, por mais intelectual que seja, que não comporte fatores afetivos, não poderia haver estados afetivos sem a intervenção de percepções ou compreensão, que constituem a estrutura cognitiva.

Coerentemente com a questão da influência da afetividade no desenvolvimento cognitivo, Kezen (2003) aborda, complementarmente às mais modernas teorias educacionais, a inserção da *magia lúdica* no processo de aprendizagem e na aquisição do conhecimento, reforçando que cognição e afeto devem ser forças complementares, jamais opostas. Nesses casos, a aprendizagem ocorre quando uma nova informação se junta a conceitos ou proposições relevantes já existentes na estrutura cognitiva do indivíduo. O armazenamento de informações no cérebro é altamente organizado formando uma hierarquia na qual elementos mais específicos de conhecimentos são ligados e assimilados a conceitos mais gerais ou mais inclusivos.

Segundo Vieira (2002), a psicologia cognitiva interessa-se pelo conhecimento que o ser humano possui sobre eventos e cenas do mundo cotidiano, sobre lugares familiares, sendo referidos três domínios: os scripts, as cenas, os cenários e as histórias. Desta forma, as narrativas despertam o potencial cognitivo do ouvinte, promovendo mudanças no funcionamento intelectual, condição precípua para a transmissão de conhecimento nas organizações.

NARRATIVA DE HISTÓRIAS ORGANIZACIONAIS

A narrativa de histórias é uma prática efetiva em várias áreas, como na educação e psicologia, e tem sido uma ferramenta poderosa para a transmissão do conhecimento desde os tempos mais remotos (IBM, 2004).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997.p.78), as histórias constituem ferramentas para a internalização compartilhada da cultura organizacional:

“a internalização também pode ocorrer sem que na verdade se tenha de reexperimentar as experiências de outras pessoas. Por exemplo, se ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode se transformar em um modelo mental tácito. Quando a maioria dos membros da organização compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional”

Uma história organizacional pode ser definida como uma narrativa detalhada de ações gerenciais anteriores, interações de empregados ou outro evento intra ou extra-organizacional, que são comunicadas informalmente dentro da organização (SWAP et al, 2001, p. 103).

Larry Prusak (2004), ilustrando o valor de narrativas de histórias no contexto organizacional, conta uma história: quando trabalhava na IBM, participou de uma reunião com o CEO da empresa, Lou Gerstner. “O que faz um CEO que outros não fazem?”, “Por que é tão regidamente remunerado?”, questionava-se Prusak. Observando atentamente a personalidade de Gerstner, julgou que não havia nada de excepcional quanto ao carisma e simpatia; foi na sala de reunião que o CEO revelou o seu valor, ao demonstrar ser um grande contador de histórias. Não histórias factuais, mas histórias sobre o futuro da IBM, sobre o que a empresa iria fazer, compartilhando a sua visão com seus assessores e também executivos de outras empresas.

O uso da técnica de narrativas por gestores ocorre com frequência, como identificado em pesquisa em vários países (SWAP et al, p. 97, 104). Provavelmente, o emprego de narrativas se dá de forma natural, pois acontece em várias culturas e em diferentes países.

Seth Weaver Kahan (2001, p. 26) reconhece empregar conscientemente narrativas no seu trabalho. Diz ele que quando conta isso às pessoas, normalmente recebe olhares confusos e perguntas sobre o que tem a ver narrativas de histórias com negócios. “Muito mais do que você possa imaginar” é a resposta. Para Kahan, negociar é persuadir, convencer o outro de que seu produto realmente é bom, vale o preço e é necessário.

Narrativas podem ser utilizadas no contexto organizacional para os seguintes propósitos (DENNING, 2002): comunicar uma idéia complexa e estimular uma ação; formar um grupo ou comunidade de trabalho; compartilhar informação e conhecimento; acalmar boatos e neu-

tralizar fofocas negativas; comunicar quem você é; transmitir valores; sinalizar para as pessoas o futuro.

Seja para qual motivo for, narrativa de histórias é um poderoso instrumento de convencimento e persuasão (KAHAN, 2001, p. 26). Deirdre McClokey (1998) ilustra a importância do assunto ao demonstrar que 28% do PIB norte-americano é obtido através da persuasão. Os economistas parecem estar descobrindo que somente matemática não ajuda a compreender fenômenos econômicos.

No entanto, é preciso reconhecer que o uso da técnica de narrativas é inadequada para a transmissão de habilidades críticas, inclusive conhecimento aprofundado sobre um domínio específico (SWAP et al, p. 97, 103-104), e em algumas situações seu emprego também pode ser contraproducente (DENNING, 2004), como por exemplo:

- a) quando a audiência não deseja uma história: pode ser que a audiência queira ver informações demonstradas através de números, e nesse caso uma história pode se mal recebida;
- b) onde uma análise for mais adequada: uma história pode complementar o pensamento abstrato, mas não deve substituí-lo;
- c) quando a história não estiver pronta: treinar antes de narrar uma história para um público importante;
- d) quando a história for falsa: o ganho a curto prazo não compensa a perda da credibilidade a longo prazo.

NARRATIVAS DE HISTÓRIAS – FERRAMENTA GERENCIAL ESTRATÉGICA

O poder das histórias para incentivar as crenças é constatado pela pesquisa empreendida pelas sociólogas Joanne Martin e Melanie Powers. Elas compararam a capacidade de persuasão de quatro métodos diferentes para convencer os alunos de mestrado em administração comercial que participavam de seu estudo, de que uma determinada empresa praticava uma política de evitar demissões. Em uma situação, utilizaram uma história para persuadir as pessoas; na segunda situação, apresentaram dados estatísticos; na terceira situação, usaram dados estatísticos e história; e na quarta, utilizaram uma declaração de política da empresa. Os alunos dos grupos que receberam a história acreditavam na afirmação sobre a política empresarial mais do que todos os outros grupos. Outras pesquisas também demonstram que a informação é lembrada de maneira mais rápida e acurada quando é apresentada primeiramente sob a forma de exemplo ou história (KOUZES, 1997, p. 241).

O processo de contar e ouvir histórias é um processo socializador, que desenvolve um campo de interação e atua como um facilitador do compartilhamento de experiências e modelos mentais do grupo (NONAKA, 1997, p. 80).

Contar histórias traz à mente a imagem de uma reunião tribal, um grupo de pessoas em torno de uma fogueira, cada qual com sua própria visão dos acontecimentos, com seu próprio estilo de narrativa a ser compartilhado.

Roth e Kleiner (1997, p. 532) conceituam a “história de aprendizagem” trazendo para o ambiente organizacional a intencionalidade de utilização de histórias com o objetivo de instigar a reflexão e criar inovação. Eles juntam o contar a história com a explicitação da mesma em um documento. Assim, as histórias originadas proporcionam conselhos e diretrizes concretos sobre como as coisas são feitas e o que esperar na organização.

Os autores argumentam que as respostas aos problemas da organização estão expressas nas histórias que são contadas nos espaços informais de convivência,

“na cafeteria, na sala de estar, no choppinho à noite ou no transporte solidário, a caminho do trabalho. Infelizmente as histórias passadas adiante fornecem apenas um ou dois pontos de vista. Com as histórias de aprendizagem, as histórias organizacionais são contadas de maneira aprofundada, com uma variedade de perspectivas, com vários ouvintes destilando suas próprias teorias e preceitos de ação a partir dos dados da narrativa.” (p. 532).

A história de aprendizagem é uma construção coletiva, onde várias pessoas que participaram ou testemunharam determinado acontecimento, contam sua versão do mesmo, e tecem juntas uma rede na qual todas as histórias individuais se constituem entre si. Essas versões são registradas, por escrito e constituem-se em uma versão do passado, cuja finalidade é preparar o futuro.

Essa qualidade de servir ao aprendizado, à reflexão é registrada por Samuel Schragger apud Thomson (2002 p. 357):

“Quando falamos sobre o que aconteceu, retratamos nossa vida comum. Atuamos na qualidade de cronistas de eventos que convergem em nossas vidas e se transformam em história através de nossas interpretações. Damos ao nosso público acesso a estas experiências por meio dos diferentes pontos de vista que apresentamos. Entrando por um momento nas perspectivas dos outros, os ouvintes conseguem perceber os relacionamentos sociais registrados nos eventos.”

Após a sessão de contar a história e registrá-la, ela é utilizada em workshops pela organização, em grupos de leitura que fazem uma conversação reflexiva sobre os desafios que enfrentou o grupo cuja história foi contada. A história constitui-se num profundo registro comum a todos. Os grupos de leitura criam, a partir da história compartilhada, suas próprias teorias a respeito dos fatos críticos narrados na história. (ROTH, 2000, p. 532). Podem se fazer perguntas como: “Quais influências, decisões e ações fizeram a maior diferença, positiva ou negativamente, na história que lemos? O que faria diferença em nossa situação? E como podemos fazer as coisas diferentes?”.

O distanciamento, proporcionado pela história de aprendizagem, coletivamente discutida por um grupo que não a vivenciou, é aceito positivamente pelo grupo de discussão e visto como um facilitador de aprendizado: “Falar sobre a história de outra pessoa, naquele documento, nos deu um meio de sairmos de nossas próprias emoções e irmos para um local neutro e começarmos lidar com nossas próprias questões. Tivemos mais diálogos satisfatórios e menos tópicos indiscutíveis (ROTH, 2000, p. 540).

O gestor tem papel importante no processo de utilização de histórias de aprendizagem, proporcionando a criação de espaços de ações coletivas e interativas no contexto profissional, fundamentados na confiança, que potencializem o desenvolvimento das pessoas. Esses espaços dão origem a trabalhos cooperativos complementares e à construção de conhecimentos compartilhados.

Um exemplo desses espaços é o programa gerencial de Oficinas de Gestão de Pessoas, realizado pela Caixa Econômica Federal de março a junho de 2004. Em um dos momentos vivenciais da Oficina, os participantes são convidados a elaborar uma “galeria da fama” de grandes líderes. Cada um escreve em uma cartela o nome de um grande gestor com quem tenha convivido durante todo o tempo de trabalho na empresa e, após escrever, levanta-se, fixa a cartela na galeria e conta para os demais, um fato que simbolize o gestor escolhido. São pequenas histórias, recordações carregadas de emoção, e de todas elas emergem com clareza os valores que caracterizam um grande líder e porque esses valores permanecem em lugar de destaque na memória de cada um.

As histórias são com frequência as fontes mais importantes de lições morais sobre o que devemos ou não valorizar e sobre comportamentos que devemos ter na organização. As ações dos gestores tornam-se histórias que passam de pessoa para pessoa e confirmam ou não os princípios de gestão explicitados em códigos de ética.

Essas narrativas falam de acontecimentos que deixaram uma marca indelével nos empregados. São aprendizados vivenciados, recordados e recontados várias vezes.

Denning (2004) declara que a narrativa pode reconstruir a autenticidade, pois permite que o narrador não recite simplesmente abstrações formuladas por outros, mas que articule histórias que representam uma criação única.

Assim, quando o gestor conta uma história, constrói uma camaradagem com a equipe, por meio da experiência compartilhada, que conduz a percepções de confiança críticas para compartilhar informação sensível.

Dessa maneira, as histórias tornam-se um recurso estratégico efetivo para os gestores que percebem a relação entre contar histórias, criar e compartilhar conhecimento. Segundo

Terra (2002, p. 151), se os gestores aprenderem a tornar suas histórias mais eficazes, podem utilizá-las em seu potencial máximo. O mesmo autor cita as lideranças de gestão de conhecimento na Hill & Knowlton, na Texaco e na Siemens, que constantemente buscam histórias inspiradoras para comunicá-las através de caminhos on-line e off-line.

CONCLUSÃO

A adoção da técnica de narrativas parece ser adequada às organizações brasileiras, pois segundo Jayme Teixeira Filho (2000, p. 143), a nossa tradição oral é muito mais forte do que a escrita e por isso tendemos a ser mais informais. Muito do que se aprende fica apenas nas conversas e reuniões, sendo raramente documentado.

Teixeira Filho enfatiza como adequadas à nossa cultura as estratégias de personalização do conhecimento, estimulando a comunicação entre as pessoas, em vez de focar o conhecimento armazenado em bases de dados. Os latinos gostam de conversar, discutir e debater, e o gosto por reuniões é uma característica da cultura administrativa brasileira.

Portanto, conhecimento tácito é componente importante no ambiente organizacional brasileiro. Como não é hábito documentar, provavelmente a técnica de narrativas de histórias é mais aderente às práticas administrativas brasileiras do que as histórias de aprendizagem.

A capacidade das organizações em mudar e se adaptar nunca foi tão importante como nos dias de hoje. Segundo Terra (2002, p. 151), narrar histórias é uma abordagem bastante poderosa para comunicar iniciativas de mudança, de modo que as pessoas envolvidas sintam-se parte de uma empresa que está tentando chegar a um lugar melhor.

Kouzes (1997, p. 241) comprova cientificamente o poder das narrativas de histórias como ferramenta gerencial estratégica para o convencimento das pessoas, superando dados estatísticos e documentos.

No modelo de gerenciamento de mudanças proposto por Belasco (1991), podemos identificar dois passos onde narrativas de histórias podem ser empregadas: na “construção de um senso de urgência” e na “criação de uma visão clara do amanhã”.

O presente artigo demonstra que as narrativas de histórias constituem instrumento útil para auxiliar na criação de uma visão do mundo no qual, psicologicamente, as pessoas podem vislumbrar um lugar para si (BRUNER, 2001, p. 43). A narrativa é vista assim como um modo de pensamento e como um veículo de produção de significado e, dessa forma, ajuda a vencer as resistências a mudanças decorrentes do medo do desconhecido (LUFTMAN, 2002).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATISTA, Fábio. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada, Brasília, 2004.
- BELASCO, James. **Teaching the elephant to dance**. Plume Books, 1991.
- BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas, magia e técnica, arte e política**. Editora Brasiliense, 6a. Edição, SP-1993.
- BRUNER, J. **A cultura da educação**. Porto Alegre, 2001: Artmed
- DENNING, Stephen. "Where you shouldn't use a story". Storytelling, passport to 21st century. Disponível em: <<http://www.creatingthe21stcentury.org/Intro9-where-not-to.html>>. Acesso em: 30 maio 2004.
- DENNING, Stephen. **The narrative angle, the seven most valuable form of organizational storytelling, a managers handbook on narrative**. Draft chapters heading, 2002. Disponível em http://www.line56.com/images/articles/attachments/km0302.denning_ch1.pdf.
- DENNING, Stephen. **Two modes of knowing: abstract and narrative**. Storytelling, passport to 21st century. Disponível em: < <http://www.creatingthe21stcentury.org/Intro3a-Scientific-triumphalism.html>>. Acesso em: 30 maio 2004a.
- FERREIRA, Patrícia Vasconcelos P. **Afetividade e cognição**. Disponível em <http://www.psicopedagogia.com.br/artigos/artigo.asp?entrID=404> Acesso em 10 de maio de 2004.
- IBM Research. Knowledge Socialization Project. Disponível em < <http://www.research.ibm.com/knowsoc/index.html>>. Acesso em 28 maio 2004.
- KAHAN, Seth Weaver. **Bringing us back to life: Storytelling and the modern organization**. Information Outlook, may 2001, p.26.
- KEZEN, Sandra. **Razão ou Emoção? Uma reflexão sobre os sistemas educacionais ocidental e oriental**. Disponível em <<http://www.partes.com.br/ed38/educacao.asp>> Acesso em 31 de maio de 2004.
- KOUZES, J. Posner, B. **O desafio da liderança**. Ed. Campus, 1997.
- LOHRER, Magda Branco. **Aspectos psicossociais na relação ensino-aprendizagem: uma contribuição para formação de competências na educação infantil**. Florianópolis, 2001. Disponível em < <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9365.pdf>> acesso em 14 de junho de 2004.
- LUFTMAN, Jerry; BULLEN, Christine V.; LIAO, Donald; NASH, Elby; NEUMANN, Carl. **Managing the Information Technology Resource: Leadership in the Information Age**. Chapter 10. Ed. Prentice Hall, 2002
- McCLOKEY, Deirdre; KLAMEY, Arjo, SOLOW, Robert M. **The consequences of economic rhetoric**. Cambridge University Press, 1998.

MIT. Massachusetts Institute of Technology. The learnig History Research Project, Field manual for the Learnig Historian. Disponível em <http://ccs.mit.edu/lh/intro.html>. Acesso em 20 de junho de 2004.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Ed. Campus, 1997.

OLIVEIRA, M.K.Vygotski. **Aprendizagem e desenvolvimento. Um processo histórico**. SP Ed Scipione 1993.

PAULU, Nancy. **Helping your child get ready for school: with activities for children from birth through age five**. U.S. Department of education.

PRUSAK, Larry. **What do really CEOs do?.**Storytelling, passport to 21st century. Disponível em: <<http://www.creatingthe21stcentury.org/Intro1c-Larry.html>>. Acesso em: 28 maio 2004.

ROTH, George; KLEINER, Art. **Histórias de Aprendizagem – criando uma estrutura reflexiva**. Capítulo 7, p. 531-540

SENGE, Peter M. **A Dança das Mudanças**. Ed.Campus – 1999.

STENBERG, Robert J. **Psicologia Cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SWAP, Walter et al. **Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace**. Journal of Management Information Systems, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro, Ed. SENAC, 2000.

TERRA, J. C.; GORDON, Cindy. **Portais corporativos – a revolução na gestão do conhecimento**. Negócio Editora, São Paulo, 2002.

THOMSON, Alistair. **História (co) movedoras: história oral e estudos de migração**. Revista Brasileira de História, São Paulo, v.22, n.44, p.357, 2002. SCHRAGER, Samuel. *What is Social in Oral History*.

UMASCHI, Marina. **SAGE Storytellers: Learning about Identity, Language and Technology**. Proceedings of ICLS 1996, AACE, p.526-531

VIEIRA, Natália São José Sobral. **Do corpus à cognição**. Escola Superior de Educação de Viseu. Disponível em < http://www.ipv.pt/forumedia/f2_idei2.htm>. Acesso em 14 de junho de 2004.