

Aplicação de *Storytelling* na Gestão do Conhecimento: Revisão Sistemática de Literatura

Geovana Ezequieli de França

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Paraná, Paranaguá, PR, Brasil
geovana.ezequieli@hotmail.com

Tatiana Impelizeri Moura da Silveira

Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Construção Civil,
Curitiba, PR, Brasil
tzieri@hotmail.com

Felipe Lopes Roberto

Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, Curitiba, PR,
Brasil
felipeiav269@gmail.com

Lincoln Nilo Pereira

Universidade Federal do Paraná, Mestrando em Gestão da Informação, Curitiba, PR, Brasil
linconl.pereira@udesc.br

Sander Diego Gomes de Melo Lima

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil
sanderlima7@gmail.com

Helena de Fátima Nunes Silva

Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da
Informação, Curitiba, PR, Brasil
helenanuness@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.26512/rici.v14.n3.2021.37842>

Recebido/Recibido/Received: 2021-05-05

Aceitado/Aceptado/Accepted: 2021-07-24

RESUMO: Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura referente a aplicação de *storytelling* na gestão do conhecimento. Para o levantamento dos artigos foram usadas as bases de dados *Science Direct* e *Scopus* com o objetivo de identificar publicações indexadas nas bases de dados mencionadas no período de 2011 a 2020. Os artigos foram submetidos ao método *Ordinatio* para a seleção daqueles com maior relevância. Na revisão de literatura há uma abordagem sobre práticas de gestão do conhecimento com destaque para as narrativas. Ainda na revisão de literatura é contextualizada a relação com a tomada de decisão. A pesquisa evidencia que o tema tem sido explorado mais recentemente de forma distribuída entre periódicos e entre países, além de evidenciar que a principal aplicação de *storytelling* envolve a avaliação das narrativas para obtenção de informações relativas às experiências dos indivíduos participantes. Demonstra ainda que as narrativas são facilitadoras para o entendimento, comunicação, extração de conteúdo e tomada de decisão.

Palavras-chave: Narrativas. Gestão do Conhecimento. Tomada de Decisão.

Storytelling Application In Knowledge Management: Systematic Literature Review

ABSTRACT: This article presents a systematic review of the literature regarding the application of *storytelling* in knowledge management. To survey the articles, Science Direct and Scopus databases

were used in order to identify publications indexed in the databases mentioned in the period from 2011 to 2020. The articles were subjected using the Ordinato method for an advanced selection with greater relevance. In the literature review, there is an approach on knowledge management practices with emphasis on narratives. Still in the literature review, the relation with decision making is contextualized. The research shows that the theme has been explored more recently in a form distributed among journals and between countries, in addition to showing that the main application of storytelling involves an evaluation of the narratives to obtain information regarding the experiences of the participating individuals. It also demonstrates that narratives are facilitators for understanding, communicating, extracting content and making decisions.

Keywords: *Narratives. Knowledge management. Decision making.*

Aplicación de la Historia en Gestión del Conocimiento: Revisión de la Literatura Sistemática

Resumen: Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura sobre la aplicación del storytelling en la gestión del conocimiento. Para relevar los artículos se utilizaron las bases de datos Science Direct y Scopus con el fin de identificar las publicaciones indexadas en las bases de datos mencionadas en el período 2011 a 2020. Los artículos se sometieron al método Ordinato para la selección de las de mayor relevancia. En la revisión de la literatura, hay un enfoque sobre las prácticas de gestión del conocimiento con énfasis en las narrativas. Aún en la revisión de la literatura, se contextualiza la relación con la toma de decisiones. La investigación muestra que el tema ha sido explorado más recientemente en una forma distribuida entre revistas y entre países, además de mostrar que la principal aplicación del storytelling pasa por la evaluación de narrativas para obtener información relacionada con las experiencias de los individuos participantes. También demuestra que las narrativas facilitan la comprensión, la comunicación, la extracción de contenido y la toma de decisiones.

Palabras clave: Narrativas. Gestión del conocimiento. Toma de decisiones.

1 Introdução

A civilização tem em sua origem a fala como pertencente à sua história. As histórias decorrem do discurso feito pelo indivíduo decorrente de suas vivências e estão atreladas a cultura humana nas diferentes organizações humanas, sejam elas famílias, na sociedade, escolas e instituições (GIMENES *et al.*, 2010).

Desde o início da organização da sociedade, percebe-se que a dimensão simbólica da fala está vinculada à subjetividade das prerrogativas do discurso e de seus desdobramentos em visibilidade pública. Esse fato não está apenas relacionado aos meios audiovisuais mais a produção social e cultural que o discurso do indivíduo evoca na sociedade (BRUSAMOLIN, 2008).

Os seres humanos sentem a necessidade de comunicar-se constantemente e devido aos muitos avanços tecnológicos na área de comunicação, a expressão verbal tem ganhado força, pois continua sendo a expressão mais simples e eficaz de usar no dia a dia (GIMENES *et al.*, 2010).

Quando falamos em paradigma narrativo, é necessário primeiramente compreender que o homem como ser social apresenta uma predisposição para aderir as afetividades, compreensão e qualidade das relações de compartilhamento das organizações (COGO, 2012).

Ao falarmos em comunicação e informação na gestão das organizações, precisamos entender primeiramente o dilema existente em comunicar e informar, as quais mostram-se

como situações que se apresentam divergentes no processo de relacionamento e diálogo. O que temos então é a necessidade de nos reunirmos, observarmos e analisarmos as informações no que se denomina de *storytelling*, ou seja, relembrar histórias e enredar com as histórias do indivíduo com as da organização (COGO, 2012).

Nesse sentido, as narrativas estimulam os indivíduos a relatarem suas vidas e experiências. Com o advento das tecnologias, as informações passaram a ser dissipadas e o que as organizações acreditavam ser suficientes em relação a propagação de informações tornou-se algo escasso, uma vez que as informações em forma de narrativas hoje se dividem em sites, blogs e em toda a comunidade virtual. Nesse sentido, ao falarmos em narrativas em organizações, falaremos no uso de tecnologias atreladas ao discurso de seus interlocutores, ou seja, a possibilidade de as organizações contarem suas histórias por meio das narrativas de seus interlocutores (MAGALHÃES, 2014).

As interações do que se refere ao contexto social e cultural tem obtido um crescimento significativo na atualidade, quando atrelado às formas de interagir e comunicar juntamente com os constantes desafios das organizações (SILVA, 2016).

Silva (2016) observa que os desafios impostos pela modernidade estão na origem da diluição e difusão entre conhecimento formal e informal, bem como acuidade do conceito de aprendizagem e na percepção das interações da aprendizagem.

Os indivíduos sempre desejam compartilhar seus conhecimentos adquiridos ao longo de suas vidas, de modo a transmitir o seu saber aos outros e as gerações futuras. Nas organizações, o ato de contar histórias tornou-se a verdadeira ferramenta das relações humanas, sejam elas internas ou externas à organização (SILVA, 2016).

Como ferramenta digital no que se refere a tomada de decisão da gestão estratégica do conhecimento, a *storytelling* apresenta relevante importância, pois permite troca de experiências, sendo que o gestor da organização necessita estar atento ao que será divulgado, em virtude de a imagem da empresa estar atrelada às narrativas realizadas. Assim, percebe-se que a *storytelling* funciona como um recurso estratégico organizacional, além de ampla divulgação de seus valores e identidade (MAGALHÃES, 2014). Com base nesses aspectos, definiu-se a seguinte questão norteadora: como a ferramenta *storytelling* tem sido abordada na área da Gestão do Conhecimento?

2 Fundamentação Teórica

2.1 Gestão Do Conhecimento E Suas Práticas

Para Alvarenga Neto (2008) a Gestão do Conhecimento dentro das organizações pode ser definida como um conjunto de atividades ou práticas de que possibilitam a utilização das

melhores informações e conhecimentos que circulam dentro da organização. Portanto, o processo de criação do conhecimento organizacional implica na adoção de práticas organizacionais que propiciem aos indivíduos, que nela atuam, desenvolverem características e rotinas que proporcionem a identificação, captura, organização, armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nas empresas a gestão do conhecimento, se desenvolvida com práticas adequadas, proporciona inúmeros benefícios à empresa, e um dos principais benefícios é a competitividade. A produtividade da empresa decorre das práticas que geram a otimização e padronização dos processos, fazendo com que as atividades se tornem mais ágeis e eficientes (TERRA, 2005).

A solicitude entre colaboradores torna-os motivados e mais produtivos, o que torna a empresa mais lucrativa, já que uma boa gestão do conhecimento proporciona lucratividade à empresa (BUKOWITS; WILLIAMS, 2002).

A alta produtividade, tanto da produção em si, como do administrativo, vendas, logística, tecnologia da informação entre diversas áreas é um benefício da gestão do conhecimento identificado na empresa e esse benefício recai sobre os colaboradores na forma de participação. A valorização do capital humano está intimamente relacionada à gestão do conhecimento, pois são as pessoas que detêm o conhecimento (SORDI; AZEVEDO, 2008).

Segundo o modelo proposto por Matsuda (1992), há um ciclo com cinco (5) componentes: aprendizado, cognição, raciocínio, comunicação e memória organizacional. Uma das maiores dificuldades dos colaboradores envolvidos com as práticas de gestão do conhecimento, é o momento que ocorre a troca de demanda devido novos procedimentos e tecnologias, e todo modelo proposto deve ser revisado. Espera-se que estes indivíduos estejam aptos para elucidar as novas práticas da gestão do conhecimento, colocando em pauta o que realmente se faz necessário. As práticas de Gestão do Conhecimento realizadas no ambiente organizacional, através de diversos processos, favorecem a existência da Inteligência Organizacional, fazendo com que o ciclo e as interações ocorram de forma constante.

Com o objetivo das práticas de gestão do conhecimento aplicadas nas organizações e resultados na inteligência organizacional identificou-se o estudo citado no Quadro 1 elaborado por (SILVA, 2014).

Quadro 1 – Categorias x práticas x funções da GC

CATEGORIA	PRÁTICAS DE GC	CR IA R/ CAP TUR AR	OR GA NIZAR / CODIF ICAR	DISS EMI NAR	AV ALI AR	M EN SU RA R
Aprendizagem Organizacional	<i>Mentoring</i>	X		X	X	
	Comunidades de Prática	X		X		
	<i>Benchmarking</i>	X	X	X	X	
	Lições Aprendidas	X	X	X		
	Narrativas		X	X		
	Aprendizagem Organizacional	X	X	X		
	Melhores Práticas	X	X	X		
	<i>Coaching</i>	X		X	X	
Memória Organizacional	X	X	X			
Educação Corporativa	Universidade Corporativa	X	X	X		
	Fóruns e Encontros para Discussões		X	X		
Gestão de Competências	Gestão de Competências				X	X
	Mapeamento de Processos	X	X	X		
	Banco de Competências		X		X	X
	Redes de Especialistas		X		X	X
	Mapas do conhecimento Organizacional	X	X	X		
Capital Intelectual	Gestão da Propriedade Intelectual		X		X	X
	Gestão de Conteúdo		X	X	X	
	Gestão Eletrônica de Documentos		X	X		
	Gestão de Capital Intelectual		X		X	X
Inteligência Empresarial	Centros de Inovação	X	X	X		
	Inteligência Competitiva	X	X	X		
	Gestão do Relacionamento com o Cliente	X	X	X		
	<i>Business Intelligence</i>	X	X		X	
	Portais de Conhecimento Corporativo	X	X	X		
	Mídias Sociais			X		

Fonte: SILVA (2014)

Percebe-se a partir do Quadro 1 que são diversas as práticas que envolvem as funções GC e as categorias que podem ser associadas as práticas, sendo elas empregadas a uma ou mais ações dentro das organizações. Esta pesquisa irá analisar como a prática das narrativas, que no Quadro 1, é apontada como uma prática que para a Aprendizagem Organizacional que

possui a função de organizar/ codificar e disseminar conhecimento. No próximo tópico será abordado como a ferramenta Storytelling é utilizada nas organizações.

2.2 Storytelling

Storytelling, narrativas ou contação de histórias é um recurso que envolve um conjunto de elementos de comunicação, incluindo mídias sociais e recursos visuais, que constitui uma das formas mais poderosas e eficazes de dar destaque a uma marca e de provocar mudanças no mercado (FOG, BUDTZ AND YAKABOYLU, 2005 *apud* AKGÜN, A. E. *et al.*, 2015).

A literatura da área de marketing salienta que a contação de histórias precisa incluir informações que sejam de fácil compreensão, que apresentem significados relevantes e que sejam importantes de serem lembradas (MCLELLAN, 2006 *apud* AKGÜN, A. E. *et al.*, 2015).

A contação de histórias tem relação direta com a gestão do conhecimento. Uma narrativa bem elaborada permite uma melhor comunicação do conhecimento científico (TOPP, *et al.*, 2018).

A coleta de dados comportamentais a partir do storytelling torna-se uma atividade eficiente, que possibilita análise sistemática e criteriosa das pessoas. Por meio de narrativas em vídeo é possível obter um entendimento amplo e profundo dos indivíduos que contaram as histórias, inclusive informações de contexto étnico (SAKELLARIOU, *et al.*, 2017).

Lacunas de informações quantitativas sobre interações informais podem ser preenchidas com o uso de narrativas. A avaliação das histórias de vários indivíduos, bem como de seus relacionamentos interpessoais, permite o mapeamento da rede de relacionamentos existente em uma organização, alcançando, inclusive, o ambiente extra organizacional (GIORDANO, *et al.*, 2017).

Nesse sentido, o recurso permite a avaliação de dados empíricos e a complementação de informações em relação aos dados de planejamento de pesquisa e prática, ocasionando o esclarecimento de múltiplas perspectivas sobre determinado tema (SCHÖNFELD, *et al.*, 2019).

2.3 Gestão Do Conhecimento na Tomada de Decisão

A Gestão do Conhecimento precisa de dedicação, conhecimento, e diversas empresas e gestores necessitam de estruturas e conhecimentos para isso. Porém, mesmo não tendo processos de gestão do conhecimento estruturados, existem práticas de gestão do conhecimento que podem dar suporte para tomada de decisões e que podem ser aprimoradas. No ambiente organizacional a tomada de decisão estruturada, semiestruturada e não estruturada são vinculadas a diversos procedimentos, normas e regras que propiciem a aplicação de informações significativas. Na gestão do conhecimento são desenvolvidas

estratégias que criam percepções sistêmicas de resolução de problemas (MORESI; LOPES, 2011).

O que deve ser continuamente gerenciado no ambiente organizacional é a gestão do conhecimento. Kaufmann (1975, p. 192) aponta “o problema da educação contínua – como criar numa escala universal esse processo de reajustamento contínuo de conhecimento, informação e, finalmente, a ação”. Deve ser organizado com objetivos em estabelecer metas de conhecimentos e continuamente analisados e realimentados com ajustes se necessários, compartilhando e distribuindo os conhecimentos e, por fim, preservá-los e colocá-los em prática organizacional.

O Processo Decisório são as incógnitas de diversas variáveis para a gestão do conhecimento, para o direcionamento das empresas às Organizações de Conhecimento. O conhecimento é um recurso essencial à inteligência organizacional, no processo de tomada de decisão. A informação é a base do processo decisório, constante no ambiente corporativo, consequentemente indispensável aos gestores para utilizarem de informações confiáveis, adequadas, em sincronismo, para que possam tomar decisões eficazes e eficientes (ANGELONI, 2002).

A representação da espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), possibilita desenvolver uma infraestrutura corporativa otimizada, com visão sistêmica, cultura organizacional e estilos gerenciais. É relevante neste ambiente o desenvolvimento da criatividade para que surjam tomadas de decisões inovadoras, com o uso das tecnologias emergentes como sistemas de apoio à decisão e o *Business Intelligence* com novos conhecimentos e resultados eficazes fazendo uso da ciência de dados em grandes aglomerados de dados das operações da organização. A utilização das práticas de Gestão do Conhecimento, com o objetivo de estabelecerem metas, fazerem uso e preservarem os novos conhecimentos que darão suporte ao processo de tomada de decisão.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa pode ser descrita como de caráter exploratório e de natureza quantitativa, pois utilizou-se de uma revisão sistemática e do método *Ordinatio* para encontrar e selecionar artigos nas bases de dados, para dessa forma, responder seu questionamento inicial que é entender como a ferramenta *storytelling* tem sido abordada na área da Gestão do Conhecimento?

Para responder a esse questionamento optou-se por realizar uma revisão sistemática em duas bases de dados. Primeiro na *Scopus*, uma base de dados internacional que oferece um vasto acesso à artigos, periódicos e livros de diversas áreas da ciência humanas, sociais, de

arte e de tecnologias. A outra base de dados utilizada foi a *Science Direct*, que também é uma base de dados internacional. Essa pesquisa ocorreu no dia 16 de dezembro de 2020. Os algoritmos procurados nas bases foram três palavras em inglês: “*storytelling*” AND “*Knowledge management*” AND “*Decision Making*”.

Durante a pesquisa inicial foram encontrados na *Scopus* 691 documentos e na *Science Direct* 277 trabalhos. Devido ao grande número de documentos alcançados, optou-se por aplicar filtros de seleção ainda nas bases de dados, considerando: a) Apenas artigos de periódicos; b) Apenas estudos publicados entre 2011 e 2020; c) Apenas trabalhos de acesso livre; d) Apenas pesquisa no idioma inglês; e) Apenas artigos das áreas: “*computer science*”, “*decision science*”, “*business, management and accouting*,” “*social science*” e “*economics, econometrics and finance*”.

Após essa pré-seleção foram encontrados 69 trabalhos na *Scopus* e 11 trabalhos na *Science Direct*, totalizando 80 artigos. Para encontrar os trabalhos que eram compatíveis com essa pesquisa foram feitas as leituras dos resumos e das conclusões ou considerações finais, desse modo, os estudos que não estavam em conformidade com o objetivo desta pesquisa foram descartados.

Para selecionar os artigos de maior relevância foi aplicado o método *Ordinatio* para selecionar e classificar esses dados. Esse método serve como uma estratégia que seleciona, coleta e classifica os artigos sistematicamente a partir de três critérios: ano de publicação, número de citações e fator de impacto do periódico. A partir da equação *Ordinatio Index (InOrdinatio)*, ver Equação 1, é possível classificar os artigos conforme a sua relevância científica (PAGANI *et al.*, 2015).

Equação 1 – Equação *InOrdinatio*

$$\left(\frac{IF}{1000} + \alpha [10 - (researchyear - publishyear)] + (\sum Ci) \right)$$

Fonte: PAGANI, *et. al.* (2015).

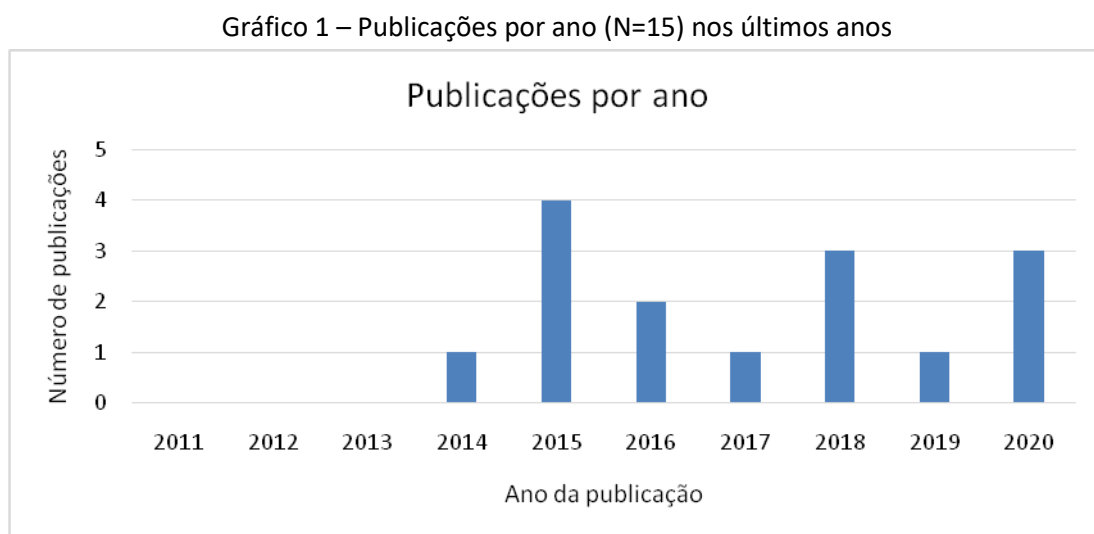
A equação é composta pelos seguintes elementos:

- a) IF - corresponde ao fator de impacto dos periódicos;
- b) α - representa o valor que o pesquisador determina, que pode variar de 1 a 10, quanto maior o valor de alfa maior é o interesse do pesquisador no fator ano de publicação;
- c) *Researchyear* - indica o ano que a pesquisa está sendo desenvolvida;
- d) *Publishyear* - refere-se ao ano de cada artigo analisado;
- e) *Ci* - número de vezes que o artigo foi citado.

Para esta pesquisa o valor de α atribuído foi 8, além disso, foram analisados apenas os artigos que abordavam as três temáticas utilizadas na seleção da base de dados. Dessa forma, foram analisados 15 artigos.

4 Análise e Discussão dos Resultados

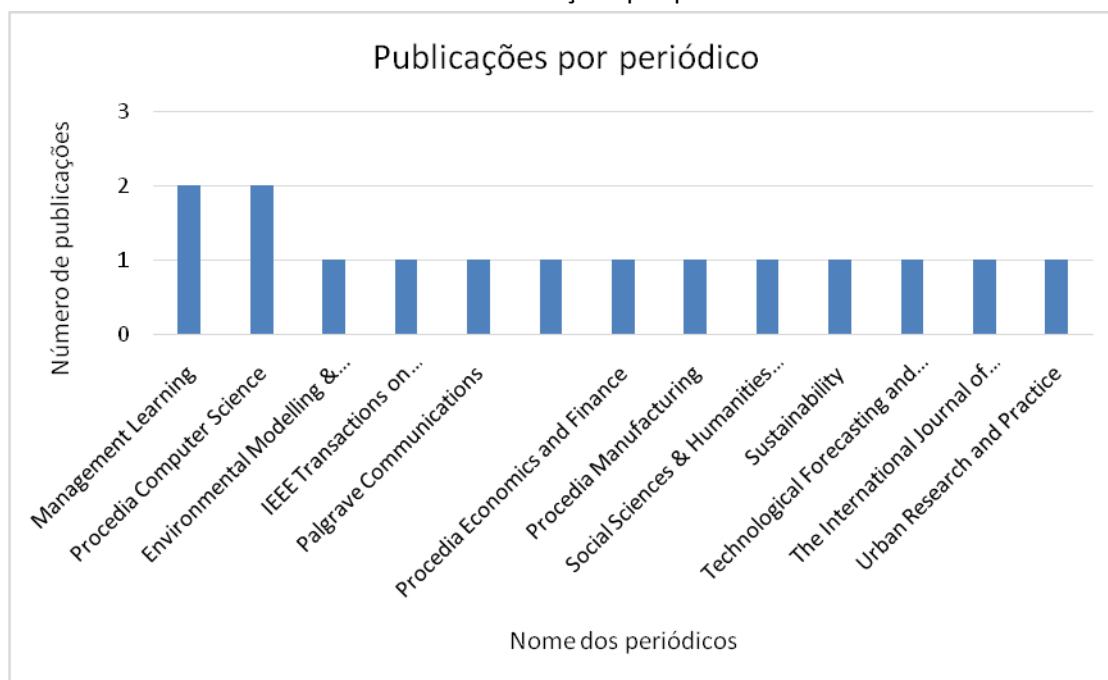
A partir dos 15 artigos selecionados entre janeiro de 2011 e dezembro de 2020, pode-se realizar a análise da quantidade de artigos publicados sobre o assunto, representados pelo Gráfico 1.



Fonte: Os autores (2021).

Por meio deste gráfico, é possível notar que não existe uma tendência a ser seguida de artigos que abordam assuntos incluindo o *storytelling* na gestão do conhecimento e tomadas de decisão. Porém, o Gráfico 1 mostra que é um tema mais recente e que não teve artigos nessa linha nos anos de 2011 a 2013. O Gráfico 2 apresenta os periódicos que publicaram os artigos selecionados.

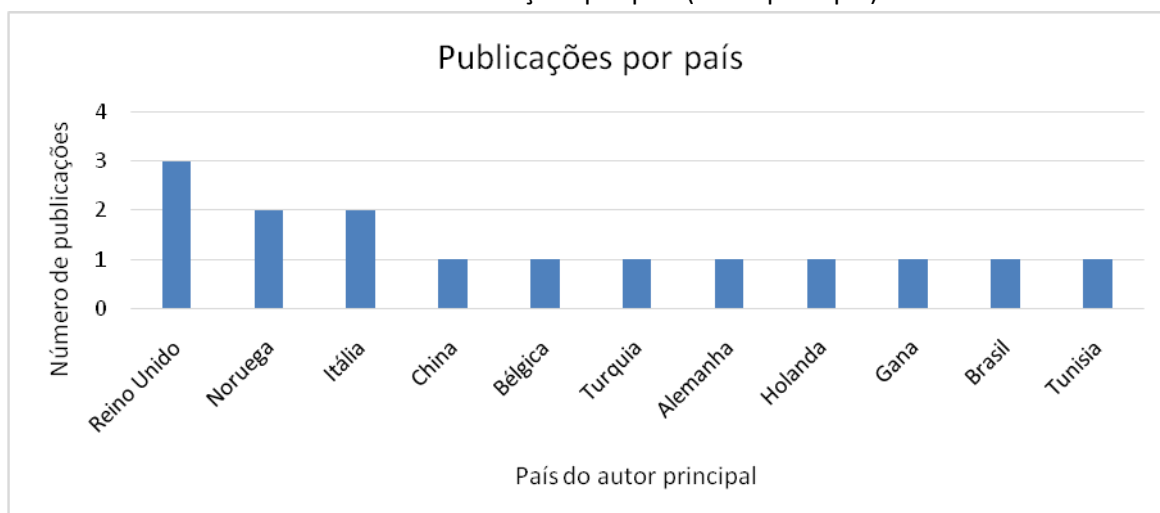
Gráfico 2 – Publicações por periódico



Fonte: Os autores (2021).

O Gráfico 2, evidencia a quantidade de artigos publicados em relação aos locais de publicação. Percebe-se que os artigos estão bem distribuídos entre os periódicos. Destaque apenas para “Management Learning” e “Procedia Computer Science” que publicaram quatro dos 15 artigos da pesquisa. O País de origem dos autores dos artigos publicados estão representados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Publicações por país (autor principal)



Fonte: Os autores (2021).

Após analisar o Gráfico 3, mais uma vez, percebe-se que o assunto foi abordado de forma bem distribuída entre os países. Fato que demonstra que o tema é relevante e de

interesse de vários países. Destaque apenas para Reino Unido que possui três artigos no período pesquisado.

No Quadro2, é possível identificar os autores e os respectivos títulos de suas pesquisas, bem como a classificação dos artigos conforme o número InOrdinatio que cada um obteve após a aplicação do método apresentado na metodologia desta pesquisa.

Quadro 2 – Classificação dos artigos a partir do inordinatio

Classificação	InOrdinatio	Autores	Título do artigo
1º	204,00499	Sacha, D. <i>et al.</i> (2016)	<i>The Role of Uncertainty, Awareness, and Trust in Visual Analytics</i>
2º	106,00342	Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S. e Wood, G. (2016)	<i>A cultural inquiry into ambidexterity in supervisor: subordinate relationship</i>
3º	105,00212	Calvard, T. S. (2015)	<i>Big data, organizational learning, and sensemaking: Theorizing interpretive challenges under conditions of dynamic complexity</i>
4º	91,002966	Cerchione, R.; Esposito, E.; Spadaro, M.R. (2015)	<i>The spread of knowledge management in SMEs: A scenario in evolution</i>
5º	89	Akgün, A. E. <i>et al.</i> (2015)	<i>The Influence of Storytelling Approach in Travel Writings on Readers' Empathy and Travel Intentions</i>
6º	85,00487	Giordano, R. <i>et al.</i> (2017)	<i>Modelling the complexity of the network of interactions in flood emergency management: The Lorca flash flood case</i>
7º	85,0021	Von Schönfeld, K. C. <i>et al.</i> (2020)	<i>Unpacking social learning in planning: who learns what from whom?</i>
8º	85,00126	Ekambaram <i>et al.</i> (2018)	<i>The role of big data and knowledge management in improving projects and project-based organizations</i>
9º	81	Dei, D.-G. J. e Van der Walt, T. B. (2020)	<i>Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice</i>
10º	80,00485	Sakellariou, E., Karantinou, K. e Goffin, K. (2020)	<i>From user insights to user foresights: Applying video-based ethnographic narratives and user innovation in NPD</i>
11º	80	Topp, L., Mair, D., Smillie, L. e Cairney, P. (2018)	<i>Knowledge management for policy impact: the case of the European Commission's Joint Research Centre</i>
12º	72,00159	Yamamura, C. L. K. <i>et al.</i> (2019)	<i>The Front-End of Product Development as Systems Thinking and Predictive Learning</i>
13º	71,00126	Chouikha Zouari, M. B.; Dhaou Dakhli, S. B. (2018)	<i>A Multi-Faceted Analysis of Knowledge Management Systems</i>

14º	56,00212	Pritchard, K. e Symon, G. (2014)	<i>Picture perfect? Exploring the use of smartphone photography in a distributed work practice</i>
15º	44	Sørensen, A.Ø. , Olsson, N. O. E. e Ekambaram, A. (2015)	<i>Evaluation and learning—Experiences from a construction project in Norway</i>

Fonte: Os autores (2021).

A seguir são apresentadas as análises referentes aos artigos selecionados, conforme ordem apresentada no Quadro 2.

O artigo de Sacha *et al.* (2016) teve como objetivo investigar a propagação da incerteza, construção de confiança e a interação entre incerteza e confiança durante o conhecimento de processos dentro de técnicas de análise visual, dentre elas o *storytelling*. O artigo descreve um novo modelo de incerteza e confiança usando a geração de conhecimento como um framework e traz em cognição humana questões de percepção através do conceito de *Awareness*. Para estender a utilidade do modelo, foram fornecidas diretrizes sobre como melhorar a tomada de decisão, evitando equívocos e armadilhas geradas nos processos analíticos visuais.

O artigo de Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S. e Wood, G. (2016) aborda o tema Guanxi, que é uma expressão fundamental e designa a complexa rede de relações indispensáveis ao funcionamento social, político e organizacional na China. Esse tema tem sido amplamente tratado como um conceito relacional. Neste artigo é utilizado o método de contar histórias para coletar dados qualitativos. A narração de histórias tem se mostrado um método de pesquisa poderoso para a investigação de tópicos complexos na gestão de recursos humanos internacional. Segundo os autores, a narração de histórias está ressurgindo como método de pesquisa, pronta para revelar as nuances e a lógica subjacente em muitos tópicos complexos de organização e gestão. Eles expõem que os estudos que usam a narrativa como método de pesquisa costumam encontrar resultados reveladores e até surpreendentes.

Calvard(2015) explora as relações entre *sensemaking*, aprendizagem e *big data* nas organizações. Segundo o autor, a disponibilidade e o uso de *big data* por organizações é uma questão de importância emergente, levantando temas novos e antigos. Em relação às perspectivas de criação de sentido, aprendizagem e complexidade, o artigo destaca quatro desafios principais a serem enfrentados se as organizações quiserem se envolver com o fenômeno de *big data* de forma eficaz e reflexiva: responder à complexidade dinâmica do *big data* em termos de "simplicidade", analisar big dados usando processos interdisciplinares, reflexão responsável sobre ideologias de aprendizagem e produção de conhecimento ao lidar com *big data* e alinhar mutuamente *sensemaking* com tópicos de *big data* para mapear

domínios de aplicação. Eles explicam que essa simplicidade é relevante para *big data*, uma vez que grandes quantidades de dados complexos podem continuamente levar as organizações à ação, *insights* surpreendentes, narrativas e estudos interativos contínuos de seus fluxos, junto com outros ciclos processuais de coleta, comparação e interpretação.

Por meio de uma revisão da literatura, Cerchione; Esposito e Spadaro (2015) respondem a três questões sobre as barreiras que impedem a disseminação das práticas de Gestão do Conhecimento nas pequenas e médias empresas (PME). Além disso, os autores pesquisam quais são os principais sistemas de gestão do conhecimento adotados por essas PME e os impactos em seu desempenho. Por fim, os artigos convergem para o fato de que o conhecimento nas PME está principalmente embutido nos recursos humanos e que a socialização é dominante no ciclo SECI. Assim, a maioria das práticas são orientadas para a gestão do conhecimento tácito e alguns autores sugerem uma variedade de práticas centradas nas pessoas, tais como: *storytelling*, grupos focais, comunidades virtuais, redes informais, equipes de projeto, comunidades de práticas, rotação de empregos, etc.

Akgün, A. E. *et al.* (2015) realizaram um estudo de caso avaliando a consequência da narrativa de viagens na tomada de decisão de outros viajantes em relação às suas intenções de viagem, bem como na empatia que é gerada após a leitura de uma narrativa. Estudiosos da área de turismo afirmam que histórias sobre o destino proporcionam uma vantagem competitiva ao local e levam o turista a uma experiência mais positiva, além disso, as narrativas associadas às redes sociais podem potencializar o resultado empático nas pessoas. O *storytelling* é entendido como uma ferramenta que pode estimular as pessoas através do entretenimento e conexão emocional.

Os autores Giordano, R. *et al.* (2017) apresentam a problemática do gerenciamento de emergências em situações de desastres naturais, informando que há pouca integração entre as entidades envolvidas nas ações desempenhadas e que há necessidade de respostas rápidas e eficazes para redução do número de mortes e feridos e otimização dos custos envolvidos. Um estudo de caso foi realizado tendo como base um evento de inundação que aconteceu na Espanha em 2012. Vários atores foram convidados a descreverem, por meio de narrativas, as ações realizadas e os importantes papéis para a execução das atividades. As narrativas permitiram a avaliação de locais mais propensos a inundações, possíveis impactos, sequência de procedimentos a serem realizados, atores envolvidos e suas interações, pressão externa e consequências das ações nos moradores e autoridades locais.

O artigo de Von Schönfeld *et al.* (2020) explora quem aprende o quê com quem por meio da aprendizagem social no planejamento, mapeando-a por meio de *storytelling* para discutir sua relevância para a prática de planejamento. Para extrair percepções importantes da

psicologia, foi feito um estudo de caso para desenvolver uma visão geral dos tipos de conhecimento, interação e aprendizagem aos quais a aprendizagem social se relaciona. Ao fim, o artigo mostra como contar histórias anonimizadas pode permitir o compartilhamento de material empírico sensível sobre aprendizagem social, facilitando a gestão do conhecimento e tomadas de decisão.

O artigo Ekambaram *et al.* (2018) teve como o objetivo explorar como o corre a interação entre a Gestão do Conhecimento e o Big Data em um projeto de construção civil na Noruega, detalhando os seus desafios e as oportunidades que podem estar associadas à essa interação. O método utilizado pelos autores é baseado em um estudo de literatura, através de uma revisão de literatura narrativa, onde foi possível obter diversos pontos de vista sobre o mesmo tópico e realizar uma interpretação holística sobre o tema. De acordo com essa pesquisa é possível dizer que sua abordagem se concentrava nos sistemas e no conhecimento que há nos dados. Além disso, esses bancos de dados podem ser preenchidos com as experiências valiosas dos indivíduos, por meio de uma interação social mais humanizada, onde as narrativas são empregadas na transferência de conhecimento.

Dei, D.-G. J. e Van der Walt, T. B. (2020) buscam avaliar como as Universidades têm usado as Comunidades de Prática (CoP) como ferramenta de gerenciamento e armazenamento do conhecimento para obterem vantagem competitiva. O estudo foi realizado em universidades de Gama e utilizou-se do método misto para coletar os dados. De acordo com o estudo, *storytellings* são utilizadas pelas CoP no compartilhamento do conhecimento tácito. Os resultados encontrados nesse estudo, relatam que o impacto das CoP na GC das universidades para a sua preservação de conhecimento é insignificante.

Sakellariou, E., Karantinou, K. e Goffin, K. (2020) apresentam um estudo de campo realizado em duas unidades de negócio: uma de produtos de limpeza doméstica e outra de produtos alimentícios. Esse estudo aborda o uso de narrativas etnográficas baseadas em vídeo como método de coleta de ideias para inovação e desenvolvimento de novos produtos. Considera-se que pesquisadores e gerentes de pesquisa e desenvolvimento entendem a importância da geração de impressões de usuários durante os estágios iniciais do desenvolvimento de novos produtos. A análise das narrativas permitiu identificar as necessidades dos usuários sob o ponto de vista ético, por meio do estudo de pessoas e culturas.

Topp, L. *et al.* (2018) explicam que o Centro Comum de Pesquisa da Comissão Europeia (JRC) emprega mais de 2.000 cientistas e busca maximizar o valor e o impacto da pesquisa no processo político da União Europeia. Para tanto, sua iniciativa de gestão de conhecimento para políticas (KMP) sintetizou percepções de uma grande quantidade de trabalho interdisciplinar

na "interface de política de evidências" para promover uma nova agenda de habilidades e treinamento. Segundo os autores, a "comunicação" engloba habilidades para compartilhar e receber informações, na forma escrita e oral, via digital e física interação, usando técnicas como design de infográfico e dados, visualização, escrita sucinta, blogs, falar em público e social engajamento de mídia. Alguns vão além do foco em sucintos e visualmente atraentes mensagens, para identificar o papel da "narrativa" como um dispositivo potente. Além disso, uma boa narrativa pode aprimorar a comunicação do conhecimento científico e aconselhar os formuladores de políticas. Os autores recomendaram que tais organizações desenvolvessem equipes de pesquisadores, formuladores de políticas e "corretores de conhecimento" para produzir oito práticas-chave, pois ninguém possui todas as habilidades relevantes para todas essas práticas. Entretanto, eles recomendam que as organizações na interface da política de evidências produzam equipes de pessoas com experiências, perspectivas e habilidades complementares diferentes.

Yamamura, C. L. K. *et al.* (2019) discutem como o desenvolvimento de um novo produto pode ser interessante à vários clientes, e que esse processo de desenvolvimento deve ser semelhante a uma investigação científica, a partir de pensamentos sistêmicos e da aprendizagem preditiva a fim de criar valor aos clientes. A metodologia desse estudo buscou em duas bases de dados a literatura que discutisse "a criação do conhecimento para o desenvolvimento de um produto". A partir disso foram feitas classificações dos materiais usados para essa discussão. Como resultado final, o trabalho aponta como a aprendizagem e o conhecimento são importantes no desenvolvimento de novos produtos, que podem ser transferidos para novos projetos que ainda estão em desenvolvimento.

Chouikha Zouari, M. B. e Dhaou Dakhli, S. B. (2018) discute sobre o suporte que as organizações necessitam para realizar a implantação da Gestão do conhecimento (GC), principalmente como realizar isso utilizando-se de aparatos tecnológicos, das quais a GC não está voltada, pois em muitas organizações os softwares de GC fracassaram. Esse estudo propõem um modelo, baseado na teoria da estruturação, onde a GC está atrelada à quatro facetas importantes: tecnológica; de recursos humanos; de processo e de contexto. Esse modelo foi validado através de um estudo de caso em um departamento de arquitetura de sistema de informação de uma seguradora francesa. A conclusão do estudo aponta que o fracasso do modelo ocorreu devido as estratégias de GC e ao fraco suporte nos processos de GC. Os autores consideram que a estratégia da GC deve ser mista e considerar as necessidades de gerenciamento do conhecimento tácito e explícito.

O artigo de Pritchard, K. e Symon, G. (2014) tem como foco o uso de tecnologias para o compartilhamento de conhecimento dentro de um sistema de transporte. Por meio da

análise narrativa, examinaram como o smartphone e a fotografia podem reduzir a distância física entre gerentes e engenheiros. O uso de imagens foi um desafio para relacionar com os relatos verbais dos participantes. Nesse contexto, o *storytelling* insere-se como parte integrante do trabalho e compartilhamento de ideias e conhecimento. Esse fato impulsiona o processo de criação de sentido compartilhado do conhecimento.

Sørensen, A.Ø., Olsson, N. O. E. e Ekambaram, A. (2015) estudaram a relação entre avaliação e aprendizagem para o compartilhamento de conhecimento. Por meio de descrições de diferentes abordagens de avaliação e aprendizagem e a proposta de um modelo de aprendizagem, que tem como objetivo aplicar mecanismos de aprendizagem. Este estudo possibilitou que as experiências dos participantes da pesquisa fossem compartilhadas na organização a qual pertenciam. Esse acontecimento foi possível por meio da narração de histórias, as quais representam a utilização a incorporação de elementos inerentes do conhecimento, assim a aprendizagem torna-se um processo e um compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos.

No Quadro 2 constam informações que ilustram como a ferramenta *storytelling* tem sido abordada na área da gestão do conhecimento.

Quadro 2 – Resumo das tecnologias apresentadas e suas aplicações

Item	InOrdinatio	Autores	Aplicação do <i>storytelling</i>
1	204,00499	Sacha, D. <i>et al.</i> (2016)	Como técnica de análise visual
2	106,00342	Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S. e Wood, G. (2016)	Investigação de tópicos complexos na gestão de recursos humanos internacionais
3	105,00212	Calvard, T. S. (2015)	Auxilia em <i>big data</i> junto com outros ciclos processuais de coleta, comparação e interpretação
4	91,002966	Cerchione, R.; Esposito, E.; Spadaro, M.R. (2015)	Auxilia na melhoria da gestão do conhecimento tácito em PME
5	89	Akgün, A. E. <i>et al.</i> (2015)	Como estratégia de marketing
6	85,00487	Giordano, R. <i>et al.</i> (2017)	Auxilia na coleta de informações de procedimentos adotados em gerenciamento de emergenciais
7	85,0021	Von Schönfeld, K. C. <i>et al.</i> (2020)	Utilizada como método para extrair percepções importantes na interação e aprendizagem social
8	85,00126	Ekambaram <i>et al.</i> (2018)	Auxilia no compartilhamento do conhecimento dentro da gestão de projetos
9	81	Dei, D.-G. J. e Van der Walt, T. B. (2020)	Utilizado no compartilhamento de conhecimento tácito dentro das CoP.

10	80,00485	Sakellariou, E., Karantinou, K. e Goffin, K. (2020)	Permite a análise de situações do dia a dia do grupo avaliado e a coleta de ideias inovadoras na criação de novos produtos
11	80	Topp, L., Mair, D., Smillie, L. e Cairney, P. (2018)	Melhoria na comunicação do conhecimento científico
12	72,00159	Yamamura, C. L. K. <i>et al.</i> (2019)	Auxilia no processo de compreender como o cliente se sente em relação ao produto/ serviço
13	71,00126	Chouikha Zouari, M. B.; Dhaou Dakhli, S. B. (2018)	Durante a socialização e da internalização do conhecimento organizacional
14	56,00212	Pritchard, K. e Symon, G. (2014)	Melhoria no compartilhamento de ideias e experiências
15	44	Sørensen, A.Ø. , Olsson, N. O. E. e Ekambaram, A. (2015)	Possibilitou o compartilhamento de experiências entre os participantes da pesquisa em suas respectivas organizações

Fonte: Os autores (2021).

O Quadro 2, lista os quinze artigos e evidencia como cada um deles abordou o *storytelling* como ferramenta facilitadora na gestão do conhecimento. Constatou-se que a narrativa é um meio facilitador do entendimento, comunicação e extração de conteúdo. É uma ferramenta multidisciplinar que pode ser utilizada em diversos tipos de organização e ambiente.

Dentre as aplicações, destacam-se a melhoria no compartilhamento de ideias e experiências, fazendo com que a comunicação entre todos melhore. Além disso, auxilia na coleta, comparação e interpretação de dados; em estratégias de marketing; socialização, compreensão e internalização de conhecimento – já que por meio da narrativa o ouvinte consegue visualizar e fixar melhor as informações.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como motivação encontrar uma resposta à seguinte pergunta: como a ferramenta *storytelling* tem sido abordada na área da Gestão do Conhecimento? Para atender a esse questionamento foi necessário utilizar de uma investigação em bases de dados na busca de artigos que estivessem relacionados às temáticas envolvidas. Durante a busca optou-se por utilizar do método *Ordinatio* que ajudou na seleção, coleta e classificação dos trabalhos mais importantes para a área de acordo com os critérios de seleção.

Os 15 artigos analisados por esta pesquisa correspondem ao período de janeiro de 2011 a dezembro de 2020. Percebe-se que a maior quantidade de artigos publicados ocorreu no ano de 2015, com 4 publicações. Ao considerar a produção por país, a partir do país de origem do autor principal de cada artigo, percebe-se que o Reino Unido possui maior número de publicações, com três trabalhos, seguido pelos países Noruega e Itália com dois trabalhos respectivamente. Conforme o fator *InOrdinatio*, o artigo mais bem avaliado é dos autores Sacha et. Al. (2016), cujo o valor de classificação é de 204,00499. Já o artigo com menor valor é dos autores Sørensen; Olsson e Ekambaram (2015), com valor de 44. Percebe-se que há uma grande diferença entre os números *InOrdinatio* entre os artigos que foram analisados por esta pesquisa.

Pode-se dizer que todos os artigos analisados por esta pesquisa evidenciam *storytelling* como uma ferramenta que atua como facilitadora na Gestão do Conhecimento, além disso, há o entendimento que as narrativas podem atuar como uma prática interdisciplinar que pode ser aplicada em diversos tipos de ambientes e organizações. Ela é capaz de melhorar o compartilhamento de ideias e experiências que, conseqüentemente, melhoram a comunicação no ambiente. Outros benefícios observados estão relacionados à coleta, ao registro de informações para uso e reuso na produção de conhecimentos e tomada de decisão; nas estratégias de *marketing*; na socialização e na internalização do conhecimento. A construção narrativa como histórias facilita a comunicação e a disseminação de conhecimento; ajuda a criar um ambiente propício à troca de conhecimento, melhorando o fluxo informacional. Neste sentido, utiliza os artifícios da linguagem simbólica, da expressão corporal e da entonação de voz (quando face a face), ou outras formas de representação como: observação, simulação, recursos codificados e objetos simbólicos.

Esta pesquisa ainda sugere como estudos futuros a investigação sobre ambientes corporativos e da influência das narrativas no compartilhamento do conhecimento tácito, no fluxo informacional, no uso e reuso de informações para a criação de conhecimento. Uma outra investigação possível seria a reflexão e análise da narrativa nos fluxos informacionais e de comunicação da organização.

Referências

AKGÜN, A. E.; KESKIN, H.; AYAR, H.; ERDOĞAN, E. The Influence of Storytelling Approach in Travel Writings on Readers' Empathy and Travel Intentions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 11th International Strategic Management Conference., v. 207, p. 577–586, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052623>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRUSAMOLIN, V. Narrativas de Histórias na Aprendizagem Organizacional. In: ENANCIB- Diversidade Cultural e Políticas de Informação, 9., 2008. São Paulo: USP, 2008. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/20139>. Acesso em: 19 nov. 2020.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALVARD, T. S. Big data, organizational learning, and sensemaking: Theorizing interpretive challenges under conditions of dynamic complexity. **Management Learning**, v. 47, n. 1, p. 65–82, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1350507615592113>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E.; SPADARO, M. R. The Spread of Knowledge Management in SMEs: A Scenario in Evolution. **Sustainability**, v. 7, n. 8, p. 10210-10232, 2015. Disponível em: <<https://repository.globethics.net/handle/20.500.12424/3915688>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

CHOUIKHA ZOUARI, M. B.; DHAOU DAKHLI, S. B. A Multi-Faceted Analysis of Knowledge Management Systems. **Procedia Computer Science**, CENTERIS 2018 - International Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN 2018 - International Conference on Project MANagement / HCist 2018 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS/ProjMAN/HCist 2018., v. 138, p. 646–654, 2018. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918317320>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

COGO, R. S. **Da memória ao Storytelling: em busca de novas narrativas organizacionais**. 2012. 279 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação)- Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05122012-171130/pt-br.php> Acesso em: 21 nov. 2020.

DEI, D.-G. J.; VAN DER WALT, T. B. Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. **Social Sciences & Humanities Open**, v. 2, n. 1, p. 100025, 2020. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291120300140>>. Acesso em: 14 jan. 2021.

EKAMBARAM, A.; SØRENSEN, A. Ø.; BULL-BERG, H.; OLSSON, N. O. E. The role of big data and knowledge management in improving projects and project-based organizations. **Procedia Computer Science**, CENTERIS 2018 - International Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN 2018 - International Conference on Project MANagement / HCist 2018 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS/ProjMAN/HCist 2018., v. 138, p. 851–858, 2018. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918317587>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

GIMENES, C. H. *et al.* *Storytelling* em organizações: uma ferramenta de gestão e liderança. **Revista Científica Hermes**, n. 3, p. 37-43, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4776/477648583004.pdf> Acesso em: 22 nov. 2020.

GIORDANO, R.; PAGANO, A.; PLUCHINOTTA, I.; *et al.* Modelling the complexity of the network of interactions in flood emergency management: The Lorca flash flood case. **Environmental Modelling & Software**, v. 95, p. 180–195, 2017. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1364815216307654>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

KAUFMANN, A. **A ciência da tomada de decisão**: uma introdução à praxiologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MAGALHÃES, A. C. C. Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização. **ORGANICOM**, v. 11, n. 20, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139221> Acesso em: 19 nov. 2020.

MATSUDA, T. **Organizational Intelligence**: Its significance as a process and a product. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY. **Proceedings...** Tokyo: Japan Society for Management Information, 1992. p.219-222.

MORESI, E. A. D.; LOPES, D. F. Inteligência Organizacional e Aprendizado. In: TARAPANOFF, K. **Aprendizado Organizacional: Fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: Ibpex, 2011. v.1

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Method Ordinatío: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109–2135, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11192-015-1744-x>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

PRITCHARD, K.; SYMON, G. Picture Perfect? Exploring the use of smartphone photography in a distributed work practice. **Management Learning**, v. 45, n. 5, p. 561–576, 2014. Disponível em: <<http://oro.open.ac.uk/40802/>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

SACHA, D.; SENARATNE, H.; KWON, B. C.; ELLIS, G.; KEIM, D. A. The Role of Uncertainty, Awareness, and Trust in Visual Analytics. **IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics**, v. 22, n. 1, p. 240–249, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282527217_The_Role_of_Uncertainty_Awareness_and_Trust_in_Visual_Analytics Acesso em: 29 jan. 2021.

SAKELLARIOU, E.; KARANTINOI, K.; GOFFIN, K. From user insights to user foresights: Applying video-based ethnographic narratives and user innovation in NPD. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 153, n. C, 2020. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/a/eee/tefoso/v153y2020ics0040162518310874.html>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

SCHÖNFELD, K. C. VON; TAN, W.; WIEKENS, C.; JANSSEN-JANSEN, L. Unpacking social learning in planning: who learns what from whom? **Urban Research & Practice**, v. 13, n. 4, p. 411–433, 2020. Routledge. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/17535069.2019.1576216>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

SØRENSEN, A. Ø.; OLSSON, N. O. E.; EKAMBARAM, A. Evaluation and Learning – Experiences from a Construction Project in Norway. **Procedia Economics and Finance**, 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization., v. 21, p. 510–517, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115002063>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

SILVA, E. R. **Análise do storytelling para o processo de reflexão como forma de aprendizagem organizacional**. 2016. 253 p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016. Disponível em : <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/1253#:~:text=Os%20resultados%20deste%20estudo%20apontam,pela%20experi%C3%Aancia%20explicitada%20pelo%20storytelling> Acesso em: 21 Nov. 2020.

SILVA, H. F. N. Quadro de práticas de gestão do conhecimento. Curitiba: UFPR, 2014. Notas de aula.

SORDI, José Osvaldo de; AZEVEDO, Marcia Carvalho. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 391-407, out./dez. 2008. Disponível em :

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/23115/000262571000007.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 29 jan. 2021.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOPP, L.; MAIR, D.; SMILLIE, L.; CAIRNEY, P. Knowledge management for policy impact: the case of the European Commission's Joint Research Centre. **Palgrave Communications**, v. 4, n. 1, p. 1–10, 2018. Disponível em: <<https://www.nature.com/articles/s41599-018-0143-3>>. Acesso em: 29 jan. 2021.

XING, Y.; LIU, Y.; TARBA, S.; WOOD, G. A cultural inquiry into ambidexterity in supervisor–subordinate relationship. **International Journal of Human Resource Management**, v. 31, p. 1–29, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1137619?journalCode=rjih20> Acesso em: 29 jan. 2021.

YAMAMURA, C. L. K.; RIBEIRO, C. O.; DANTAS, D.; QUINTANILHA, J. A.; BERSSANETI, F. T. The Front-End of Product Development as Systems Thinking and Predictive Learning. **Procedia Manufacturing**, 25th International Conference on Production Research Manufacturing Innovation: Cyber Physical Manufacturing August 9-14, 2019, Chicago, Illinois (USA)., v. 39, p. 1346–1353, 2019. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920303905>>. Acesso em: 20 jan. 2021.