
STORYTELLING E ESTRATÉGIA: A COGNIÇÃO COMO FORMA DE INTEGRAÇÃO

BORGES, William José¹

GOIS, Pedro Henrique²

TATTO, Luiz³

Resumo: Considerando a emergência de novas proposições no campo da estratégia organizacional, o presente estudo apresenta a abordagem *Storytelling* – processo narrativo que busca apresentar teorias, disseminando a informação de forma contextualmente curta, atrativa e agradável ao leitor - como uma possibilidade de estudos em estratégia associada a aspectos cognitivos e racionais. A abordagem conjunta das referidas teorias estabelecidas como objetivo deste estudo procura compreender a abordagem *Storytelling* no contexto estratégico a partir da análise bibliográfica, considerando aspectos cognitivos (particularmente na abordagem de Henry Mintzberg) e o processo de racionalidade dos indivíduos.

Palavras-chave: Estratégia, *Storytelling*, Teoria Cognitiva.

Abstract: Considering the emergence of new propositions in the field of organizational strategy, this study presents an approach to *Storytelling* – narrative process that seeks to present theories, disseminating information in a contextually short, attractive and pleasing to the reader – as an opportunity to study in strategy associated with cognitive and rational aspects. The joint approach of such established theories as objective of this study seeks to understand the strategic context in the *Storytelling* approach from the literature review, considering the cognitive aspects (particularly in dealing with Henry Mintzberg) and process of rational individual.

Key-words: Strategy, *Storytelling*, Cognitive Theory.

1 INTRODUÇÃO

A abordagem *Storytelling* tem se destacado na literatura porque as narrativas tem se mostrado eficientes meios de interação ao circularem informações que no seu conjunto transmitem vida, emoção, racionalidade e sentimentos. Por *Storytelling* pode-se dar significado a pequenas histórias, narrativas curtas e compostas de profunda significação, para dar sentido a um determinado contexto, seja individual, uma ação coletiva, procurando analisar e representar eventos de forma acessível e agradável a um maior público (FONTANA, 2009, p. 6). O objetivo deste trabalho é identificar e analisar a presença dessas

informações no contexto estratégico.

Como campo de estudos, a abordagem *Storytelling* é recente no Brasil, sendo objeto de interesse deste artigo uma proposta de integração entre a estratégia e o *Storytelling* e, de outro modo, buscar refletir e contribuir para esta aproximação, que nos parece possível e pertinente no estudo em estratégia. Tendo em vista a complexidade do tema, o *Storytelling* é abordado aqui com enfoque na teoria cognitiva como tratada na escola cognitiva da estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p.153-155) e no aspecto da racionalidade a ela associado (SIMON, 1970, p.63-81).

A metodologia utilizada circunscreve uma perspectiva qualitativa e exploratória para analisar uma possível relação entre estratégia e a abordagem *Storytelling*. Procura-se identificar uma possível aproximação das duas teorias e progredir, neste sentido, com os estudos brasileiros sobre *Storytelling*.

O estudo se propõe a responder questões como: (A) Em quais momentos a teoria cognitiva e os aspectos de racionalidade podem ser identificados na abordagem *Storytelling*; (B) Quais elementos cognitivos nos fazem crer que uma aproximação entre *Storytelling* e estratégia pode ser realizada?

O trabalho conta com uma revisão teórica sobre os conceitos de *Storytelling*, aspectos cognitivos em estratégia, particularmente aqueles indicados por Henry Mintzberg e nos aspectos de racionalidade limitada de Simon, buscando identificar sua aplicação/aproximação com o campo de estudos em estratégia. Na conclusão deste trabalho se apresentam as limitações das discussões a seguir apresentadas e sugestões/indicações para o desenvolvimento de novos estudos.

2 METODOLOGIA

A pesquisa no presente trabalho se utiliza do levantamento bibliográfico no que diz respeito à abordagem *Storytelling*, a escola cognitiva da administração e a identificação do papel da racionalidade nas pessoas. Segundo Gil (2007, p.26) o levantamento bibliográfico é elaborado por paráfrases e citações de idéias já transcritas, divulgadas através de livros e artigos científicos. Tais levantamentos permitem ao investigador uma análise concreta dos fatos e uma compreensão que o ajudará em futuras comparações.

O estudo também se caracteriza como exploratório, pois tem como objetivo a

formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para a elaboração de hipóteses. Além disso, os estudos exploratórios podem ter outros aspectos, tais como o de possibilitar ao pesquisador fazer um levantamento provisório de fenômeno que deseja estudar e de forma mais detalhada e estruturada posteriormente, além da obtenção de informações acerca de um determinado produto (OLIVEIRA, 2000, p.135).

O método qualitativo, como se apresenta a presente pesquisa, sempre foi considerado um método exploratório e auxiliar na pesquisa científica. A idéia de ciência como uma visão holística de mundo, coloca o método qualitativo dentro de uma nova base de concepção teórica na mensuração, processamento e análise de dados científicos (OLIVEIRA, 2000, p.61), sendo assim base para o direcionamento do tratamento de dados coletados nesta pesquisa, considerando o desafio de inserir e relacionar os temas propostos no escopo do objetivo deste trabalho, representando uma tarefa exploratória/propositiva dada à emergência e a complexidade de cada abordagem aqui considerada (Abordagem *Storytelling*, fatores de cognição e o aspecto da racionalidade associados ao campo da estratégia organizacional).

3 STORYTELLING: CONCEITO DA NARRATIVA NA PÓS-MODERNIDADE

No conceito de narrativa no qual se insere a abordagem *Storytelling* o narrador re-apresenta um conhecimento já existente, reconfigurando o modo como é contado, descrito e apresentado, acrescentando aspectos subjetivos que tornem o fato narrado uma linguagem contextualizada, agradável e simples, procurando aproximar os interlocutores (FONTANA, 2009, p.20-21).

A abordagem *Storytelling*, neste sentido, representa um instrumento para disseminação do conhecimento, pois a interação da narrativa com seus ouvintes propicia novos insights para o *storyteller*. Essas histórias, orais e escritas, nem sempre são fáceis de lembrar e compreender, assim quando contadas, novas lembranças e pensamentos contribuem para o seu enriquecimento, proporcionando à legitimidade de quem as escuta.

Neste sentido, o *Storytelling* se modela como uma estratégia que influencia determinado público através da história narrada. Vários enfoques podem ser atrelados a essa abordagem, porém para cumprir com os propósitos deste artigo são tratados apenas enfoques estratégicos que circunscrevem o tema.

A abordagem *Storytelling* é a construção de um quadro de histórias que sejam capazes

de promover uma identidade ou um produto/serviço. Não se trata, portanto, de uma abordagem cronológica da história. A concepção é pós-moderna onde a estratégia pode ser definida por esquemas estratégicos, mas permitindo que os participantes realizem a interpretação das informações assimétricas e compreendam o ambiente (JOHNSON, 1987, p.40).

De acordo com essa abordagem, a estratégia envolve a criação e sustentação de significados compartilhados (por meio da narrativa) que facilitem a sua disseminação. No contexto *Storytelling* a concepção pós-moderna é fundamentada pelo fato de existir informações assimétricas no mercado, grande quantidade de produtos/serviços com a mesma função, falta de conexão aparente entre os segmentos, entre outros fatores inerentes à concepção.

Imagens, alegorias, metáforas e micro-ficções envolvem os produtos e os serviços de um modo mais ou menos mítico. Estes elementos patrocinam e fazem viver os objetos de consumo posicionando-os na psique individual e coletiva porque o consumo – nos mercados em elevada saturação – transformou-se em pura narrativa (FONTANA, 2010, p. XI).

Um exemplo das escolhas influenciadas pela abordagem *Storytelling* na concepção pós-moderna é a escolha por determinado produto ou serviço que não são específicos (há vários com a mesma funcionalidade) onde a tomada de decisão é realizada pela venda direta de uma história, uma narrativa, muitas vezes exercida por um vendedor que de alguma forma encontra em seu mapa cognitivo uma conexão com o íntimo, determinando a escolha.

Dois abordagens são apresentadas por Qualizza (2009, p.4-17). A primeira é voltada para a instrumentalidade capaz de se comunicar com diversos públicos ao transformar em história todos os discursos do ambiente para atender determinada estratégia. A segunda abordagem diz respeito ao *Storytelling* organizacional, com foco nos estudos organizacionais. Nas duas visões, o contexto é criado por indivíduos que interagem, contam e constroem histórias que trazem um conjunto de emoções, significados e símbolos que explanam a sua identidade.

Autores como Gabriel (2000, p.135-140) e Fontana (2010, p.29-30) tem enfatizado como o *Storytelling* é um instrumento poderoso nas mãos da empresa para compartilhar valores, criar confiança e circular conhecimento. Assim, os aspectos cognitivos podem estar conectados para responder as indeterminações e inconsistências presentes no processo

estratégico.

4 ESTRATÉGIA E OS ASPECTOS COGNITIVOS

O campo da estratégia representa uma fecunda área de estudos na ciência da Administração, particularmente quando remontamos uma análise da origem deste campo de estudos. A abordagem da estratégia surge enquanto ação de posicionamento e articulação de forças num contexto militar. Na atual conjuntura econômica, onde as empresas disputam por uma boa participação no mercado, é necessária articulação, planejamento e direcionamento de esforços para a Administração. Assim, é possível compreender as complexas relações estabelecidas no contexto organizacional, onde a identificação, definição e direcionamentos do planejamento são sustentados por estratégias consolidadas pelos gestores (MINTZBERG, 2010, p. 33-34).

O enfoque dado ao campo da estratégia organizacional neste estudo, aquele que propomos aproximar à estratégia a abordagem *Storytelling*, remete a consideração dos aspectos cognitivos presentes nas organizações, particularmente também um desafio enquanto abordagem para o campo da estratégia, como afirma Mintzberg (2010, p.173) “a interação de diferentes cognições é muito mais difícil de estudar e, por isso, deixou de ser adotada por uma comunidade de pesquisadores que tem as mãos cheias de cognição individual”. Admiti-se que muitos outros campos da ciência se lançam a esse desafio, como a psicologia, a sociologia, entre outros, mas, com relação à formulação de estratégias, os esforços provenientes da busca por compreender o processo cognitivo podem trazer benefícios para formulação de estratégias e para melhor transmiti-las aos indivíduos que se inserem nas organizações (MINTZBERG, 2010, p.161).

Desenvolver estratégias significa, primeiramente, tornar claro para a organização os rumos que pretende seguir para alcançar seus objetivos. Quando consideramos o papel das pessoas no âmbito organizacional como importante, torna-se evidente que mais que formular ótimas ferramentas estratégicas é preciso tornar estas estratégias fáceis de assimilar entre os vários níveis organizacionais, na busca por uma organização do espaço organizacional que responda ao planejamento traçado tanto internamente, enquanto busca por objetivos traçados pela empresa, quanto externamente, atendendo as expectativas do mercado sobre o que a empresa tem a oferecer.

Conforme destaca Simon (1957, p.69)

O indivíduo, ou a organização que se compõe de inúmeros indivíduos, se defronta, a cada momento, com um grande número de alternativas de comportamento, algumas das quais são conscientes. A decisão, ou a escolha, tal como empregamos esse vocábulo aqui, constitui o processo pelo qual uma dessas alternativas de comportamento adequada a cada momento é selecionada e realizada. O conjunto dessas decisões que determinam o comportamento a ser exigido num dado período de tempo chama-se estratégia.

Definir o aspecto cognitivo como fator de legitimidade da ação estratégica é um desafio. Isto porque pessoas, a partir de sua singularidade, têm seus próprios sonhos, vivenciam o cotidiano de forma subjetiva, constroem histórias sob trajetórias e experiências distintas. A conciliação destas inúmeras individualidades se mostra, reafirmando, um desafio para o campo estratégico. De acordo com Thompson (1976, p.17)

A introspecção e experiências particulares podem criar compreensão particular, sem produzir um corpo público de conhecimento adequado para o preparo de uma próxima geração de administradores, para planejar novos estilos de organização para novas finalidades, para controlar organizações ou para avaliar os aspectos distintos das sociedades modernas.

Conforme Weick (1969, p.35) “a afirmação de que as organizações estão em andamento, aparentemente uma afirmação inofensiva, de fato contém alguns dos mais fascinantes problemas na teoria organizacional”. A evidência do aspecto cognitivo, na formação e transmissão da estratégia corresponde a uma necessidade desta constante dinâmica ‘em andamento’ e das expectativas e contribuições que cada indivíduo tem a oferecer a organização.

Assim, como será apresentado a seguir, o aspecto cognitivo, ligando a estratégia organizacional e a abordagem *Storytelling*, representa uma perspectiva de esclarecimento das formulações estratégicas, dos planos e das expectativas que a organização busca transmitir através de seu planejamento interno e dos produtos e serviços que oferece.

5 UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DA ABORDAGEM *STORYTELLING* E O ASPECTO COGNITIVO NO CAMPO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Como vimos Weick já apontava em 1969 que as organizações não param e conseqüentemente as formulações estratégicas têm, ao longo dos anos, acompanhado essa dinamicidade. Para o campo estratégico é importante considerar essas mudanças, pois grande parte das vantagens competitivas surgem de movimentos econômicos, políticos, sociais e tecnológicos. Como consequência destas mudanças, esperam-se respostas estratégicas adequadas.

Um exemplo da necessidade de respostas poderia ser a Escola Cognitiva de Mintzberg (2010, p.172), no livro *Safári de Estratégia*, em que o autor diz que o assunto pode ser tanto o principal assunto do livro, quanto um capítulo que poderia ser descartado por trabalhar apenas com aspectos cognitivos e não fornecer ferramentas para lidar com o assunto. Aqui indicamos que uma ferramenta capaz de realizar tal conexão pode ser a utilização da abordagem *Storytelling*.

A abordagem poderia gerar respostas eficientes, pois trata exatamente de um ponto sensível da escola de Mintzberg, a interpretação da cognição. A abordagem *Storytelling*, enquanto estratégia, busca interpretar as histórias contadas incrementando a narrativa com a vivência das pessoas (aspectos cognitivos). Esse ‘incremento’ é capaz de remeter os interlocutores a graus complexos no íntimo intelectual, pois ocorre a partir de uma profunda interação com suas vivências, histórias, casos e conhecimentos.

Conforme Makridakis (1990 apud Mintzberg 2010, p.151)

Crescemos numa cultura em que aceitamos determinadas afirmações como verdadeiras, embora elas possam não ser. Por exemplo, acreditamos que, quanto mais informações tivermos, mais precisas serão as decisões. As evidências empíricas não apóiam essa crença. Em vez disso, o maior número de informações simplesmente parece aumentar nossa confiança de que estamos certos, sem melhorar necessariamente nossas decisões [...]. Na realidade, as informações encontradas em geral são redundantes e oferecem pouco valor adicional.

De acordo com Borges e Gonçalo (2009, p.3) “são as narrativas, consideradas essenciais na vida organizacional, de que trata a abordagem *Storytelling*”. Estas narrativas não tratam da extensão, pelo contrário, busca traduzir de forma clara e acessível às informações, como premissa fundamental. Neste aspecto, traduzir a estratégia em termos de

narrativa pode trazer grandes benefícios à organização, considerando as oportunidades que se criam quando da valorização dos aspectos cognitivos inerentes a cada indivíduo, quando se abre oportunidade de que as pessoas possam contribuir com sua experiência, sua percepção do mundo e da própria organização. Como postula Mintzberg (2010, p.155) “Além dos vieses em cognição individual estão os efeitos de se trabalhar no sistema coletivo para processar informações, que é denominado de organização”.

No limite, a própria organização é fruto dessas histórias individuais, onde “os responsáveis pelas decisões têm certas expectativas associadas a um determinado esquema. Aquilo que eles vêm acrescenta detalhes a essas expectativas e produz novas perguntas” (MINTZBERG, 2010, p. 160). Ainda afirma Mintzberg (2010, p.163) que “precisamos compreender como é que os estrategistas conseguem, às vezes, sintetizar vastas quantidades de informações intangíveis em novas perspectivas”. Considerar a dispersão da estratégia entre os colaboradores, assim como traduzir para o consumidor, nos produtos e serviços, o conhecimento que a organização oferece são contribuições que o *Storytelling* traz como potencial para a sua associação a estratégia.

Como define Cavalcanti et al (2007, p.242), “a criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização”. A abordagem *Storytelling*, neste sentido, serve como um instrumento para condensar e propagar a cultura organizacional fruto destas interações, evidenciando aspectos de natureza estratégica delimitados pela organização e, em grande parte, aspectos cognitivos dos indivíduos que compõem o ambiente organizacional, através de sua subjetividade e de seu modo de concepção e valores. Há “distinção entre o esquema, que pertence essencialmente ao indivíduo, e as estruturas, que pertencem ao grupo. O esquema depende daquilo que o indivíduo vê e em que acredita. A estrutura, por outro lado, depende de dinâmicas grupais” (MINTZBERG, 2010, p. 166).

Como Medeiros (2007, p. 6) “As organizações não podem ser registradas como apenas uma história, mas sim, como uma multiplicidade, uma pluralidade de histórias e interpretações coletivas”. Toda uma série de informação e conhecimento que transita pela organização, que compõe a sua cultura e a estratégia adotada pela organização, em síntese, compõem-se de várias histórias que delimitam seu contexto.

Os estrategistas no âmbito das organizações, continuamente, definem mapas cognitivos que delimitam eventos, objetos e situações que tenham significado para os demais indivíduos do ambiente organizacional. Para isso, um enorme repertório de pequenas

histórias, de narrativas cheias de significado, fruto da interação entre indivíduos e organização é considerado, sob a condição de que um restrito conjunto de definições fixas, sem levar em conta as expectativas e as visões de mundo de outros indivíduos, poderia inviabilizar qualquer processo de formulação estratégica, por melhor que fosse seu rigor analítico de construção (MINTZBERG, 2010, p.168).

Trazendo o aspecto cognitivo e interpretativo como parte da abordagem *Storytelling*, numa possível associação com a estratégia organizacional, pode-se observar o que diz Simon (1977 *apud* MINTZBERG, 2010, p.161).

grande parte do iceberg está, de fato, abaixo da superfície e inacessível à verbalização, mas sua parte submersa é feita do mesmo gelo que a parte visível [...]. O segredo da resolução de problemas é que não existe segredo. Ela é realizada por meio de complexas estruturas de elementos simples e conhecidos.

O *Storytelling*, dessa forma, representa esta perspectiva de simplificação de elementos conhecidos. As estruturas complexas de estratégia, cercadas de seu rigor metodológico e de sua extensiva formulação teórica necessitam ser disseminadas pela organização, para uma compreensão ampla pelos membros organizacionais das metas traçadas para organização, sendo assim possível transmitir para o produto ou serviço oferecido ao mercado um significado que associe o objetivo organizacional aos desejos e anseios do público consumidor.

A evidência do aspecto cognitivo e racional na organização é central na aproximação entre estratégia e *Storytelling*, na abordagem que trazemos como discussão neste trabalho. As histórias, fatos narrados pelos indivíduos em sua vida diária, toda riqueza que pode ser construída com base neste universo de possibilidades presentes nas vivências e experiências narradas pelas pessoas torna o *Storytelling*, um meio ou uma ferramenta para ampliação das possibilidades de sucesso das estratégias organizacionais. Apresenta-se como perspectiva que, ao longo do tempo, ofereça maior atenção aos aspectos cognitivos. Construa, de forma simples, acessível e pouco extensa, abordagens que tornem as estratégias algo próximo do todo organizacional, podendo representar ganhos para seu desempenho e para seus membros. Ao mesmo tempo o papel de *Storyteller* constrói a organização nos seus aspectos de significação e valor e, como recompensa, vê-se imerso numa realidade que é resultado de uma construção feita por suas próprias mãos.

6 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Os objetivos do trabalho de compreender a abordagem *Storytelling* no contexto estratégico segundo análise bibliográfica, considerando aspectos cognitivos e o processo de racionalidade dos indivíduos, foram perseguidos. Algumas dificuldades surgiram no decorrer do trabalho, por exemplo, não há muita literatura consistente que alia a abordagem *Storytelling* com estratégia.

O presente pode ser considerado relevante para os estudos organizacionais, à medida que aborda um tema relativamente novo com um vasto na literatura da administração. Embora existam poucos estudos que realizam a ligação proposta, da abordagem *Storytelling* com a estratégia organizacional, acredita-se que novas abordagens são possíveis e necessárias.

Muito embora a reflexão tenha sido realizada a luz de teorias centradas no eixo social e psicológico, há necessidade de realizar a inserção de teorias capazes de explicar a cognição humana, considerando os limites cognitivos e principalmente os traços de personalidade.

Novos estudos são necessários serem realizados, com o mesmo foco deste trabalho, abordando temas da administração que envolva a narrativa, histórias breves, simples de se entender. Assim acredita-se na possibilidade de ampliar a base de compreensão que separa ainda o conhecimento científico em relação ao popular dos fatos cotidianos.

REFERÊNCIAS

BORGES, Maria de L. GONÇALO, Claudio R. Abordagem de *Storytelling*: Ferramenta para Identificação de Estratégias Praticadas. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. **Anais**. 2009, Recife, p.1-11.CD-ROM.

CAVALCANTI, Marly. (org.) **Gestão estratégica de negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FONTANA, Andrea. **Storyselling: strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda**. Bologna: ETAS, 2010.

_____. **Manuale di Storytelling: raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa**. Bologna: ETAS, 2009.

GABRIEL, Y. **Storytelling in Organizations: Facts, Fiction and Fantasies**, Oxford University Press, Oxford. 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JOHNSON, G. **Strategic Change and the Management Process**. Oxford: Blackwell, 1987.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. Narrativas: um Estudo de *Storytelling* da VALE. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, **Anais**, 2007, Rio de Janeiro, p. 1-13. CD-ROM.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia Científica**: planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: LTr, 2000.

QUALIZZA, Gabriele (2009). **Lo Storytelling nella comunicazione d'impresa**. Tigor: rivista di scienze della comunicazione - A.I (2009) n.2 (luglio-dicembre) issn 2035-584x – pág. 1-17. http://eut.units.it/images/page25/Tigor_02_31_12_09.pdf. Acesso em 30.06.10.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

THOMPSON, J. **Dinâmica Organizacional**. São Paulo: MacGraw Hill do Brasil, 1976. pp. 17-40.

WEICK, K. **The social psychology of organizing**. Reading: Addison-Wesley, 1969. pp. 18-42.

¹ Administrador – Universidade Estadual de Maringá – UEM. Mestrando em Administração – Universidade Estadual de Maringá – UEM.

² Administrador – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Mestrando em Administração – Universidade Estadual de Maringá - UEM.

³ Administrador – Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Pós-Doutor Università Cà Foscari di Venezia (Itália). Professor Associado do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Texto Recebido em 09 de fevereiro de 2011.

Aprovado 20 de maio de 2011.