



Vinicius Freire Neto

**Uma história para contar, muitos
seguidores para inspirar: um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação
em Administração de Empresas da PUC-Rio como
requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
Março de 2017



Vinicius Freire Neto

**Uma história para contar, muitos
seguidores para inspirar: um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profa. Patrícia Amélia Tomei

Orientador(a)

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Giuseppe Maria Russo

Dedix Assessoria Técnico-Científica Ltda

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 10 de março de 2017

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Vinicius Freire Neto

Graduou-se em Administração pela Universidade Federal Fluminense em 2012. Atua como analista em recursos humanos, na área de remuneração, em uma empresa de grande porte que atua nas áreas de operações portuárias, marítimas e logística.

Ficha Catalográfica

Vinicius Freire Neto

Uma história para contar, muitos seguidores para inspirar: um estudo de caso / Vinicius Freire Neto; orientadora: Patrícia Amélia Tomei – 2017.

80 f.; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Storytelling. 3. Liderança. 4. Cultura organizacional. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Este trabalho é dedicado a Deus,
a minha mãe, meu pai e minha namorada.

Agradecimentos

A Deus pela força em todos os momentos e por seu amor eterno e incondicional.

À minha mãe e meu pai por suas orações, seu incentivo, força, apoio e por me ensinarem que o conhecimento é o bem mais valioso que existe e o único que jamais pode ser roubado.

À minha namorada, Beatriz Albuquerque pela compreensão, ajuda, paciência e apoio incondicional em todos os momentos desta caminhada. Sem você esta jornada teria sido muito mais sofrida e desgastante.

À professora e orientadora Patrícia Tomei, pela paciência, aprendizado, confiança e suporte que tornaram possível a realização deste trabalho.

À empresa, objeto do estudo de caso deste trabalho, pelo aprendizado ao longo de quatro anos de convivência profissional e por viabilizar a realização desse Mestrado.

A todos que colaboraram, me auxiliando na coleta dos dados ou participando das entrevistas, em especial à Antônio Linhares que abriu muitas portas para realização das entrevistas.

Aos profissionais e amigos que contribuíram direta ou indiretamente neste trabalho.

Resumo

Neto, Vinicius Freire; Tomei, Patrícia Amélia (Orientadora). **Uma história para contar, muitos seguidores para inspirar Um estudo de caso.** Rio de Janeiro, 2017. 80p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem como objetivo analisar a aplicação de storytelling pela liderança e compreender o papel desta ferramenta na disseminação e internalização dos valores organizacionais.

A partir da revisão da literatura de storytelling, cultura e liderança organizacional foi realizado um estudo de caso de uma empresa privada do segmento marítimo, portuário e logístico. A pesquisa qualitativa coletou dados secundários referentes a história da organização e dados primários a partir de entrevistas semiestruturadas com quinze líderes escolhidos por conveniência e acessibilidade. Identificamos que todos os líderes entrevistados utilizam o storytelling – em maior ou menor proporção – entretanto, a grande maioria não o faz de forma consciente ou estruturada. As principais utilizações do storytelling, no estudo de caso, foram para modificação de práticas ou comportamentos, internalização de valores organizacionais e motivação da equipe, utilizando-se de histórias reais seja da própria pessoa, seja de algum gestor de nível hierárquico superior e ferramentas de apoio, tais como vídeos e fotos. Verificou-se, também, que: (1) os gestores de negócio contam histórias relativas a própria organização enquanto os gestores do corporativo utilizam histórias pessoais ou de experiências passadas e que (2) mesmo em uma organização com um passado rico e um longo caminho de histórias organizacionais, muitos dos líderes não as conhecem ou não as utilizam em suas narrativas para com seus seguidores. Por fim, recomendou-se a instrução dos principais agentes de mudança, os líderes, sobre a ferramenta de storytelling e suas melhores formas de aplicação.

Palavras- chave

Storytelling; liderança; cultura organizacional.

Abstract

Neto, Vinicius Freire; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **A story to tell, many followers to inspire: A case study**. Rio de Janeiro, 2017. 80p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present work's purpose is to analyze the application of storytelling by leaders and to comprehend the role of this tool in the dissemination and internalization of organizational values.

A case study of a private company in the maritime, port terminals and logistics industries has been done considering a detailed study regarding storytelling, organizational culture and leadership. The qualitative research had collected secondary data regarding the company's history and primary data from semi-structured interviews with fifteen leaders chosen for convenience and accessibility. We identify that all interviewed leaders use storytelling - to a greater or lesser extent - however, most of them do it so in an unconscious or structured way. The interviews have showed that the reasons mentioned for using storytelling are behavioral and practices change, internalization of organizational values and team motivation, and that the stories used are mostly based on facts, like their own stories, their superior's stories or other resources (inspirational videos and photographs). It was also found that: (1) business managers tell stories about the company itself while corporate managers tell personal stories or past experiences and (2) even in an organization with vast selection of stories itself, many of the leaders do not know them or use them in their narratives. Finally, this work ends its purpose with a recommendation for the company that was to train the main agents of change, the leaders, about the tool of storytelling and its best ways of application.

Keywords

Storytelling; Leadership; Organizational Culture.

Sumário

1. O problema	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objetivo final	14
1.3. Objetivos Intermediários	14
1.4. Delimitação do estudo	15
1.5. Relevância do estudo	16
1.6. Estrutura do trabalho	17
2. Referencial teórico	19
2.1. Conceituando Storytelling	19
2.1.1. Características das narrativas e seus papéis	21
2.2. Aplicação do Storytelling	22
2.3. Storytelling versus Storymining	25
2.4. Cultura Organizacional	26
2.4.1. Papel dos valores na cultura organizacional	28
2.5. Liderança	31
2.5.1. Tipos de Liderança	33
2.6. Liderança, Storytelling e Cultura Organizacional	36
3. Metodologia	40
3.1. Tipos de pesquisa	40
3.2. Seleção dos sujeitos entrevistados	41
3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	43
3.4. Tratamento dos dados	45
3.5. Limitações do método	46
4. Estudo de caso do grupo XYZ	47
4.1. O Grupo XYZ	47
4.2. Histórico do Grupo XYZ	50
4.2.1. Histórico dos valores do Grupo XYZ	52
4.3. Histórico da área de Recursos Humanos	54
5. Descrição e Análise das entrevistas	57
5.1. Disseminação de valores pelo uso do Storytelling	57
5.2. Uso do storytelling	60
5.3. Impacto das histórias	63
5.4. Utilização do storytelling por outros líderes da organização	65
5.5. Histórias que inspiram	67
6. Conclusão	72
6.1. Conclusões Gerais	72
6.2. Sugestões e recomendações para estudos futuros	76
7. Referências Bibliográficas	77
Anexo 1	80

Lista de figuras

Figura 1: Papel dos fundadores na construção da cultura organizacional.....	27
-----------------------------------------------------------------------------	----

Lista de tabelas

Tabela 1: Utilização do storytelling.....	23
Tabela 2: Fases do storymining.	25
Tabela 3: Conceitos de valores.....	29
Tabela 4: Diferenças entre líder e gestor.....	33
Tabela 5: Dados demográficos dos entrevistados.....	42
Tabela 6: Funções da história X Conteúdo.	75

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino”. (Leonardo da Vinci)

1

O problema

1.1

Introdução

A força e o grau de consistência interna de uma cultura são, uma função da estabilidade do grupo, o tempo em que o grupo existe, a intensidade das experiências do grupo de aprendizagem, os mecanismos pelos quais a aprendizagem teve lugar, e a força e clareza das hipóteses realizada pelos fundadores e líderes do grupo (SCHEIN, 1973, p. 111). “Toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 290).

Ao longo do tempo, a cultura organizacional molda os comportamentos e atitudes dos indivíduos e é influenciada pelos mesmos atores. Entender as organizações como extensões conceituais de nós mesmos nos dá a sensação de que as organizações são um subproduto da humanidade (GIOIA; PATVARDHAN, [s.d.]), ou seja, como cada indivíduo possui um conjunto de valores e a organização é influenciada por estes indivíduos, é confortável imaginar que cada organização é uma extensão de nossos próprios valores.

Os valores são concepções desejáveis que guiam os atores sociais, como por exemplo os líderes das organizações, a selecionar ações, avaliar pessoas e explicar suas ações (SCHWARTZ, 1999, p. 24). São estes valores, portanto, que determinam a forma como uma pessoa ou uma organização interage com outros indivíduos ou organizações.

Diante da importância dos valores para as práticas e comportamentos da organização, a literatura defende que cada vez mais o alinhamento e a internalização de valores são importantes para o posicionamento e a estratégia organizacional. Segundo “Quanto maior o nosso empenho em ajudar as organizações a desenhar as suas estratégias fundamentais, particularmente na área

de recursos humanos, tanto mais importante será poder ajudar as organizações a decifrar as suas próprias culturas” (SCHEIN, 1973, p.117).

Ritos, rituais, histórias, valores e crenças são expressões da cultura organizacional e precisam ser tangibilizados para facilitar o entendimento dos mais diversos atores organizacionais. Deste modo, o storytelling configura-se como um dos modos possíveis de compartilhar conhecimento e experiências, vivenciadas ou imaginadas, já que narrativas de casos podem ser utilizadas para comunicar valores, lições aprendidas, ideias complexas, conceitos e relações causais (DENNING, 2006).

As histórias são contagiantes, fáceis de recordar, inspiradoras, permitem o envolvimento e interação entre as pessoas, e, independentemente da raça, idade ou gênero, qualquer pessoa aprecia uma história. Além disso, “Pessoas absorvem e utilizam o conhecimento através de situações de histórias” (CHEN; YUAN, 2008, p.480).

Os acontecimentos são mais recordados quando fazem parte de uma história. Comunicar usando histórias pode ser mais efetivo na aprendizagem do que a exposição de fatos. Quando lemos ou ouvimos fatos apenas as partes do cérebro ligadas a linguagem decodificam o significado da mensagem. As histórias desencadeiam emoções, o lado intuitivo do cérebro. O ser humano estabelece ligações interpessoais através do ato de contar e ouvir histórias. Isto significa que é mais fácil lembrar de histórias do que de fatos. Os indivíduos entendem melhor o que esperamos deles quando as histórias contextualizam o que queremos transmitir (JAMES; MINNIS, 2004).

As histórias ainda podem ajudar a mitigar a ambiguidade, fornecendo uma definição de ritos, rituais, e eventos organizacionais e temas para orientar o comportamento humano (SCHEIN, 1991). Portanto, as histórias podem ser utilizadas com o objetivo de transmitir a cultura organizacional por toda a organização.

Os líderes, muitas vezes racionais e diretivos, devem se aventurar em perspectivas diferentes se quiserem influenciar pessoas, inspirando seus liderados. Caso os membros de um grupo sejam identificados com a liderança, a internalização seus valores e suposições é facilitada (SCHEIN, 1973).

Neste âmbito, o líder ganha um papel essencial para a transmissão cultural e as histórias podem ajudar neste caminho, pois as “Verdadeiras grandes histórias

vão reforçar a moral em tempos de crise e motivar os funcionários a realizar mais do que eles acreditavam que possível”. (MARSHALL E ADAMIC 2010, p. 22). Além disso, as organizações descobriram que “os líderes podem usar suas próprias histórias para transmitir mensagens importantes para os outros” (DENNING, 2006, p. 44).

Contar histórias é uma habilidade que todo mundo pratica em contextos familiares e sociais. Entretanto, muitos acham que é difícil empregar essa habilidade no trabalho (MARSHALL; ADAMIC, 2010). Neste sentido, o *storytelling* pode ser utilizado como ferramenta pelos líderes para direcionar e coordenar os funcionários, através de situações e histórias, no mesmo sentido dos objetivos organizacionais traçados no planejamento estratégico – tornando-se, portanto, relevante para a estratégia da empresa (BAKER, 2014).

Dentro deste contexto coloca-se a questão principal da presente pesquisa: **Como é aplicada a ferramenta de storytelling pelos líderes na disseminação e internalização dos valores organizacionais em uma empresa do segmento marítimo e logístico?**

1.2

Objetivo final

O objetivo final deste trabalho é analisar a aplicação de storytelling pela liderança e compreender o papel desta ferramenta na disseminação e internalização dos valores organizacionais.

1.3

Objetivos Intermediários

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Conceituar o referencial teórico em dois grandes temas: o papel das lideranças na cultura organizacional, e a importância do storytelling como instrumento de disseminação dos valores organizacionais e internalização de práticas e comportamentos.
- ✓ Realizar entrevistas com líderes de uma organização que tem seus valores organizacionais declarados para identificar se e como utilizam a ferramenta de storytelling
- ✓ Analisar como os líderes percebem o papel do storytelling na disseminação e internalização dos valores organizacionais

1.4

Delimitação do estudo

Existem várias abordagens para analisar a cultura de uma organização, identificar os seus valores e estudar o alinhamento entre os valores, práticas e comportamentos.

Segundo Tereza; Fleury (1989) a investigação dos fenômenos da cultura organizacional, pode ser embasada três posturas diferentes:

- a. Postura empiricista: é a postura do fotógrafo da realidade social. “Implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais” (TEREZA; FLEURY, 1989, p. 1). Investiga a realidade sem um referencial teórico, e sem proceder a crítica epistemológica,
- b. Postura do antropólogo: aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente, procurando agir como observador e observador participante, vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada, perguntando-se sobre qual o significado de condutas, práticas, formas simbólicas. O objetivo maior é responder as questões colocadas pelo pesquisador.
- c. Postura do clínico ou terapeuta: Leva a organização a se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas

naturezas, dificilmente acessíveis a qualquer outra pessoa, parte de um modelo conceitual prévio, que orienta o processo de coleta, análise e interpretação de informações. Ou seja, diferente da postura anterior, o objetivo nesta postura é responder as questões por parte da organização.

Neste trabalho optou-se pela postura empiricista e terapeuta pois consideramos a sociedade como um conjunto de indivíduos, com diversas opiniões, buscando responder, a partir deste conjunto de indivíduos, questões organizacionais. Portanto, a postura antropológica não será utilizada porque o objetivo desta pesquisa não é responder questões oriundas do pesquisador.

Este estudo volta-se mais especificamente para abordar a questão de internalização de valores organizacionais através do instrumento do storytelling a partir do ponto de vista dos líderes.

Tal ângulo de análise se mostra interessante e importante por que segundo Baker (2014) quando usado estrategicamente, pode-se concentrar, alinhar e inspirar a realizar a visão estratégica pretendida e ajudando na internalização e criando significado. “Histórias nos ajudam a ver o que os outros veem, pensar que os outros pensam, conectando-nos a ideias e uns aos outros e, no processo, unificando os nossos pensamentos, motivações e ações.” (BAKER, 2014, p. 25) e que a narrativa é que a narrativa é central para a resolução de muitos dos desafios fundamentais da liderança atualmente (DENNING, 2006).

Apesar de abordarmos no referencial teórico uma revisão dos conceitos e tipos de liderança, esta revisão é feita para introduzir a relação entre liderança e cultura e favorecer a análise das entrevistas; portanto este não é um trabalho verticalizado neste tema.

1.5

Relevância do estudo

O foco deste estudo é o de fornecer dados empíricos adicionais que ajudarão a construir a base de conhecimento sobre liderança, *storytelling*, e o papel da narrativa na formação e gestão da cultura organizacional.

Esta pesquisa é importante e necessária por diversas razões. Em primeiro lugar, ela ajuda a preencher uma lacuna de conhecimento existente na importância percebida de *storytelling* por líderes como meio de gestão da cultura organizacional.

Ela também aprofunda a análise da metodologia de *storytelling* como ferramenta para disseminação da cultura organizacional e alinhamento dos valores, práticas e comportamentos para o gerenciamento organizacional, que conforme Dilek e Ülkü (2009) é cada dia mais importante os para ajudar os funcionários a construir sentido do mundo dos negócios, cada vez mais complexo, em rápida mudança e incerto.

A pesquisa também favorece que as organizações enriqueçam suas práticas para a internalização dos valores organizacionais, resgatem sua memória organizacional e ajudem no alinhamento entre a liderança e seus colaboradores, permitindo uma melhor compreensão do significado do trabalho no seu cotidiano.

1.6

Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, os quais estão organizados da seguinte forma:

No primeiro capítulo, Introdução, são apresentados o contexto do problema e discutida a colocação teórica do tema. Também são apresentados os objetivos principal e secundários da pesquisa, a relevância do estudo e sua delimitação.

O segundo capítulo, Referencial Teórico, é dividido em dois grandes itens; a questão da cultura e da liderança organizacional e o *storytelling* como instrumento das lideranças para disseminação cultural.

O terceiro capítulo, Metodologia, descreve com mais detalhes os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa. Há a definição do tipo de pesquisa realizada, dos participantes, dos instrumentos adotados para coleta dos dados, os métodos empregados para analisar os dados e, por fim, a hipótese de pesquisa.

O quarto capítulo, Análise dos Resultados, exhibe os resultados obtidos com o estudo. São enfatizadas as relações encontradas entre os construtos avaliados e

há a apresenta uma análise dos resultados face ao referencial teórico previamente apresentado.

O capítulo cinco, Conclusões e Recomendações, são apresentadas as principais conclusões e implicações alcançadas a partir das análises feitas nos capítulos anteriores. São feitas, ainda, recomendações para pesquisas futuras.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas que foram a base para a realização da pesquisa. E, em seguida, na seção de Anexos, os questionários utilizados para a coleta dos dados durante esta investigação acadêmica.

2

Referencial teórico

Neste capítulo são discutidos aspectos teóricos e estudos relacionados à cultura organizacional. Através da revisão da literatura já produzida, procurou-se expor um referencial teórico que forneça base conceitual mais adequada ao objetivo proposto neste trabalho. A revisão de literatura sobre o tema retratado – cultura organizacional – foi realizada por meio de buscas por artigos acerca desta temática em bases de dados científicos tanto nacionais quanto internacionais. As principais bases nacionais pesquisadas foram: SciELO Brasil, Revista de Administração Contemporânea (RAC) e a base de teses e dissertações da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. As principais bases internacionais pesquisadas foram: Ebsco, Wiley e Emerald.

Esta seção está dividida em quatro partes. No primeiro tópico é abordada a questão do storytelling, explicando seu conceito, característica das narrativas, diferentes aplicações, e storymining. A seguir, no segundo tópico, discutiremos a cultura organizacional e o papel dos valores na cultura organizacional. Após o aprofundamento nos tópicos referentes a cultura organizacional, abordaremos questões sobre os atributos da liderança na cultura organizacional. E, por fim, veremos como estes três itens estão interligados.

2.1

Conceituando Storytelling

Todos possuem algum tipo de história para contar e, ao longo dos anos, usamos as histórias para compartilhar conhecimento, sabedoria e experiência. “Grandes histórias podem desafiar, envolver, informar e inspirar o ouvinte. Elas criam o contexto emocional que as pessoas precisam para localizar-se em uma experiência maior”(WILSON, 2012, p. 591).

História é uma palavra derivada do grego que significa sabedoria e, assim, ajuda as pessoas a ganharem conhecimento sobre diversas situações e valores. Já o storytelling é a narrativa ou o ato de contar a história. Deste modo, podemos conjecturar que o storytelling é uma narrativa com a capacidade de contar uma

história relevante ajudando as pessoas a adquirirem conhecimento. Além disso, as organizações perceberam que o storytelling é uma poderosa ferramenta de gestão para facilitar a partilha de conhecimentos, orientam a resolução de problemas e tomada de decisão, e gerar compromisso com a mudança (JAMES; MINNIS, 2004), uma vez que ajuda a envolver os ouvintes, construir conexões e eliciar a cooperação entre membros (CHEN, 2016).

O storytelling, é um dos meios mais tradicionais meios de transmissão de sabedoria e cultura (SOLE; WILSON, 1999). Como os cérebros humanos são programados para histórias (WILSON, 2012), ao longo dos tempos as histórias foram utilizadas para espalhar inovação e cultura.

Este pode ser um instrumento útil ao líder, que, por vezes, possui formação puramente técnica, e uma orientação sobre como interagir com pessoas lhe é valiosa. As histórias não são apenas as características da organização, mas também uma parte dos ativos desta e podem ser uma maneira muito poderosa de representar e transmitir ideias complexas, multidimensionais. Segundo uma pesquisa recente no campo da neurociência tem mostrado que “histórias e storytelling, tem um impacto emocional muito mais forte do que a informação que é apresentada quantitativamente ou através de alguma outra estrutura sem emoção” WILSON (2012, p. 591).

Os colaboradores mais antigos contam histórias para os novos membros esperando que sejam mantidas as tradições da organização (CHEN; YUAN, 2008). Com isso, a história da organização continua sendo internalizada como uma experiência de vida ou cultura, pois a recompensa emocional de uma boa história faz com que seja mais fácil de se lembrar. “Histórias nos ajudam a ver o que os outros veem, pensar o que os outros pensam, conectando as ideias e, no processo, unificando os nossos pensamentos, motivações e ações”. (BAKER, 2014, p. 25).

O publicitário Roberto Medina, por exemplo, enxerga claramente o emprego de storytelling em um evento nacional, quando fala sobre Amazônia Livre Rock in Rio na Floresta, realçando a importância do evento a partir do uso do storytelling: "Se eu tivesse a Lei Rouanet, teria feito algo maior ainda. Mas essa não era uma condição para realizar este evento. Esse é um investimento meu. É um investimento da marca Rock in Rio. É miopia do capital achar que causas sociais e ambientais não estão ligadas ao consumo. Quando você cria uma história

de amor entre o público e sua marca, e defender uma causa entra nessa receita, você gera um ativo. É o chamado storytelling. Não é uma ação barata de marketing" (O GLOBO, 2016).

2.1.1

Características das narrativas e seus papéis

As narrativas são construções sociais, baseadas em outras construções como a língua, significados compartilhados e valores que fazem exposições de fatos em uma sequência interligada de ações que ocorre ao longo de um certo tempo, em uma ordem cronológica e podem ser expostos textualmente, oralmente ou visualmente (LEITCH, 1986; PRINCE, 2016). Segundo Wilson (2012) ao longo do tempo, a narrativa é usada para compartilhar conhecimento, sabedoria e experiência e estas histórias podem desafiar, envolver, informar e inspirar o ouvinte devido ao contexto emocional das pessoas dentro de uma experiência maior.

Wallace; Scott (2007) definem que as histórias são narrativas que incluem enredo, personagens e emoções enquanto transmite algum significado e são complementados por Mills; Boylstein; Lorean (2001) que informam que as histórias devem seguir um script, com sequências lógicas, contendo interpretação do passado e uma experiência futura.

Segundo Weick (1979), as histórias servem para simplificar estruturas em torno das quais se organiza a percepção do mundo exterior. Isso reduz a pesada tarefa de classificar e absorver matrizes complexas de informações. Além disso, as histórias podem compactar informações e transmiti-las de forma que sejam guardadas na memória, tornando-as ideais para a transferência de conhecimento (CONNELL; KLEIN; MEYER, 2004).

O que faz uma história ser boa é capturar o público e para isto ela deve inspirar, engajar e capturar a imaginação (WILSON, 2012). Deste modo, o storyteller deve ter uma narrativa interessante e significativa, independente do público. "A arte de contar histórias é focada em um desejo de se conectar com os ouvintes de uma forma significativa e proposital, independentemente do tamanho e da composição do público" (YODER-WISE; KOWALSKI, 2003).

Segundo Wilson (2012) para as organizações, uma boa história deve (1) ser apaixonante, ou seja, nos tornar curioso para saber mais; (2) ter um apelo a emoção, pois uma informação é mais fácil de ser compreendida quando carrega consigo emoções tais como humor, empatia, tristeza ou emoção; (3) ser importante, isto é, as pessoas devem se identificar com a história para que possam se comprometer a cumprir a sua promessa; (4) fazer a história fluir, ou seja, a história deve conter um início, meio e fim e (5) manter simples, evitando jargões e vocabulários complexos, que podem esconder o verdadeiro significado da mensagem. “Uma história pode afetar as pessoas, alinhando uma força de trabalho por trás de uma visão coletiva e um senso mais elevado de propósito. Uma história pode moldar a posição estratégica de uma empresa, definindo e alinhando sua marca, e garantindo que suas comunicações sempre reforcem essa história e construam essa marca” (BAKER; BOYLE, 2009, p. 81).

Briody et. al. (2012), Stacey (2001); Boje (1991) ainda especificam que grande parte da literatura sobre o assunto é socialmente construída como a interação entre as pessoas e enfatiza as motivações daqueles que estão transmitindo a história (Steuer e Wood, 2008), bem como as interações entre quem narra as histórias e o público organizacional (BOYCE, 1995).

2.2

Aplicação do Storytelling

Após entendermos o de maneira ampla o que é o storytelling, precisamos saber como este instrumento pode ser utilizado. Briody et. al. (2012, p. 68) elenca diversas formas de utilização das narrativas, por diversos focos:

Tabela 1: Utilização do Storytelling.

Autor	Utilizando Storytelling
Mitchell, 2005	Entender e compartilhar conteúdo das histórias
Chreim, 2007	Examinar os papéis organizacionais
Hansen, 2006; Bryant and Cox, 2004; O'Connor, 2000	Explorar o contexto organizacional em que a história é incorporada
Fronza and Moriceau, 2008	Identificar as formas em que a história é interpretada
Soin and Scheytt, 2006	Examinar as práticas organizacionais em contextos interculturais
Chreim, 2007; Reissner, 2005; Brown and Humphreys, 2003; Gabriel, 2000; Boyce, 1995	Usar histórias para "fazer sentido" nas mudanças organizacionais

Fonte: Adaptado Briody et. al. 2012.

Para Sole e Wilson (1999), as organizações estão utilizando esta ferramenta nas organizações para (1) identificar meios de compartilhar normas e valores, pois derivam do passado da organização, mas também descreve o futuro destas; (2) desenvolver confiança e compromisso, porque através das histórias pessoais há uma aproximação entre empresa e empregado; (3) compartilhar conhecimento tácito, pois permite uma troca mais eficiente do conhecimento internalizado, ajudando a resolver problemas difíceis mais rapidamente; (4) ajudar a “desaprender”, ou seja, é necessário repensar como e porque determinadas atividades são feitas e por conseguinte, desaprender práticas e modelos mentais que nem sequer percebemos existirem, moldando uma nova perspectiva; e por fim (5) gerar uma conexão emocional, porque histórias têm a capacidade inerente de se envolver em nossas emoções.

Histórias contadas nas organizações são mais efetivas quando focam em ensinar, inspirar, motivar e adicionar significado, principalmente se envolvendo experiências pessoais, ideias e questões relacionadas a problemas cotidianos (YODER-WISE; KOWALSKI, 2003).

Ou seja, as histórias organizacionais ajudam a organização a entender o seu ambiente interno e são relevantes para disseminar conhecimentos complexos

dentro delas, incluindo sensibilização de valores ou soluções para problemas complicados e devem, preferencialmente, ter relações com o dia-a-dia das pessoas. Além disso, o storytelling oferece a oportunidade das pessoas participarem compartilhando suas perspectivas sobre a organização, permitindo que os membros articulem suas contribuições e experiências, aumentando a responsabilidade e interesse organizacional (CHEN, 2016).

Joyner (2012) relata o uso desta ferramenta para codificar e transmitir informações importantes, para descrever experiências de trabalho, como um veículo para transmitir os valores chave, para apoiar a mudança, para inspirar a ação e construir sentido. A estratégia de disseminação desta abordagem pode ser livre ou restrita, onde na primeira os indivíduos são encorajados a contar suas próprias histórias e na segunda as histórias são colecionadas pela área responsável - na maioria das vezes o RH da empresa - para serem mapeadas e classificadas de acordo com (1) quando utilizar e (2) quem poderá utilizar (articulador).

Frente as diversas finalidades e aplicações do storytelling, as histórias ainda incluem a “visão sobre si mesmo, seu papel, visão, objetivos e valores, tanto pessoalmente e dentro das organizações” (YODER-WISE; KOWALSKI, 2003, p. 38).

Uma poderosa ferramenta de gestão para facilitar a partilha de conhecimentos, orientam a resolução de problemas e tomada de decisão, e gerar compromisso com a mudança. Ao contrário de outras formas de comunicação, tais como simulações, objetos simbólicos, modelagem e etc., as histórias são uma maneira segura para transmitir mensagens que envolvem o domínio afetivo, em vez de apenas o cognitivo. O storytelling tem como objetivo compartilhar conhecimentos e experiências através da narrativa e anedotas para comunicar lições, ideias complexas, conceitos e conexões causais (SOLE; WILSON, 1999).

Uma das maiores vantagens do uso do storytelling é a flexibilidade e praticidade. Por exemplo, é mais simples utilizar desta ferramenta para construir confiança do que implantar um processo de *mentoring* ou modelagem de comportamento, os quais demandam muito mais tempo para adquirir um resultado parecido. Por outro lado, existem situações que o storytelling não é aconselhável por necessitar de dados quantitativos ou a resposta a crises.

2.3

Storytelling versus Storymining

O Storytelling é um pouco diferente do storymining. Enquanto o primeiro tipicamente encoraja o ato de contar histórias ou usa diretamente as histórias organizacionais como uma ferramenta de comunicação o segundo é “um processo que envolve a coleta de histórias e de mineração seu conteúdo para “trazer à tona” uma compreensão mais profunda dos aspectos adaptativos e culturais do sistema” (JOYNER, 2012, p. 628).

O storymining possui três fases distintas, (1) provocar a história, (2) destilar as alavancas culturais e (3) usar a história como um recurso de aprendizagem. A figura abaixo descreve as ações que devem ser tomadas em cada uma das fases.

Tabela 2: Fases do storymining.

Fase	Ação
Provocar	Preste atenção em eventos promissores Pergunte Ouça com atenção a linguagem Observe a mudança materiais
Destilar	Decodifique as informações contidas nas histórias Descubra as alavancas culturais - temas embutidos e modelos mentais
Usar	Puxe temas para a frente de forma significativa Use alavancas culturais para fazer pontes entre a realidade atual e desejada

As oportunidades para storymining são abundantes. Do ponto de vista da construção da capacidade dos sistemas do cliente, as veias mais ricas para storymining são frequentemente encontrados entre histórias que vão além de um indivíduo e são amplamente defendidas por muitos membros de um grupo.

A mineração destes dados oferece a oportunidade de descobrir temas coletivos e padrões de pensamento ou, em outras palavras, histórias arquetípicas. Aqueles que entendem este tema possuem uma ferramenta potencialmente poderosa que pode ser usada para engajar os outros mais profundamente no trabalho. “A metodologia storymining tem o potencial para identificar alavancas que estão profundamente ancoradas nas profundezas culturais do sistema social agregando grande valor para quem o usar” (JOYNER, 2012, p. 632).

Deste modo, a ferramenta de storymining aparece como uma contribuição grandiosa para que os líderes aprendam através da mineração de histórias de seus liderados, de forma mais profunda, a maneira como eles agem e se comportam e após isto, pode-se utilizar o storytelling para influenciar e internalizar comportamentos e valores através destas histórias.

2.4

Cultura Organizacional

O estudo da cultura organizacional é muito importante para as organizações pois pode impactar nas mudanças organizacionais. Como exemplo, pode-se citar que um profissional ao mudar de empresa percebia que existiam formas diferentes de se trabalhar e fazer funções entre a empresa de origem e a nova organização.

Antes de conhecer a cultura de uma organização, faz-se necessário definir o que é cultura e cultura organizacional.

Cultura, segundo Schein (1989, p. 3):

“É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Ainda segundo Schein (1989) a cultura possui três níveis, sendo elas:

1. Nível dos pressupostos básicos: não se consegue entender a lógica implícita ao comportamento do grupo apesar de ser possível descrever como o grupo constrói seu ambiente
2. Nível dos valores: é o comportamento das pessoas que representam apenas os valores manifestados pela cultura
3. Nível dos artefatos visíveis: são as percepções, pensamentos e sentimentos.

Segundo Pettigrew (1979, p. 574), cultura organizacional é:

“Um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um determinado grupo num determinado momento, momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.

A partir destas duas definições podemos perceber que cultura organizacional corresponde as percepções que grupos organizacionais têm a partir de suas experiências.

Além da definição de cultura, é importante sabermos como ela é formada. Tomei; Russo; Antonaccio (2008) descrevem que a cultura organizacional tem sua origem nos fundadores da organização e que selecionam uma alta administração que compartilhe seus valores, suas crenças, seus padrões, sua filosofia e diretrizes. Esta liderança adequa os demais colaboradores a um processo de socialização e internalização, formando então a cultura organizacional (figura 1).

Além disso, os líderes transmitem suas experiências com base na cultura em que cresceram. Essas experiências são internalizadas e desenvolvidas como soluções para problemas internos e adaptação externa.

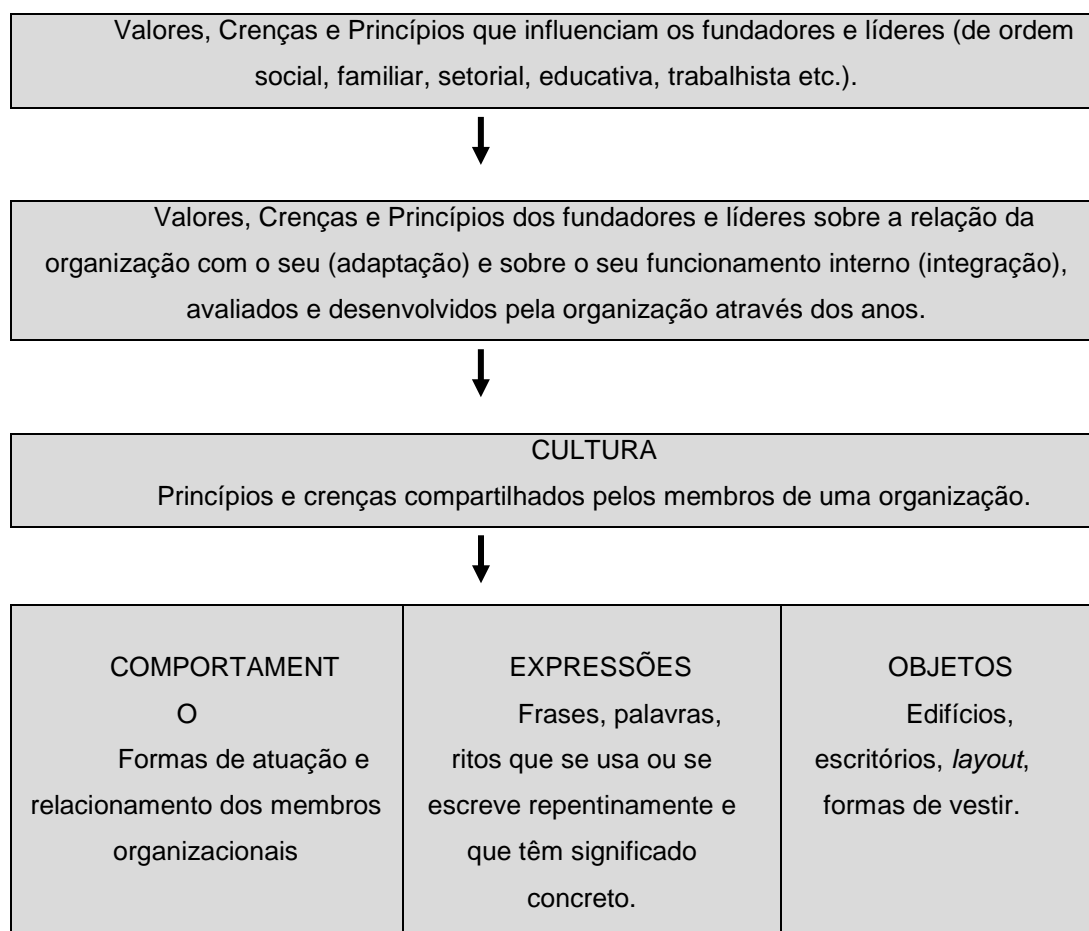


Figura 1: Papel dos fundadores na construção da cultura organizacional.
Fonte: Freitas apud. Tomei 2008.

2.4.1

Papel dos valores na cultura organizacional

A estrutura de uma organização é constituída por papeis e valores, que são responsáveis por definir e orientar o funcionamento organizacional. Enquanto os papéis representam a forma de comportamento relacionado à tarefa, os valores vinculam as pessoas ao sistema organizacional (SCHEIN, 1986; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

A cultura organizacional também pode ser definida, conforme Trompenaars (1996), como um sistema comum de significados, que mostra o que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar. Schein (1986) como um conjunto de valores e símbolos compartilhados.

“Os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 294).

Para entender melhor o significado destes valores precisamos defini-los. Tomei et. al. (2008) mostra uma tabela com os principais conceitos sobre valores. Podemos ver na tabela 1, abaixo, estas definições:

Tabela 3: Conceitos de valores

Autor	Conceituando Valores
Robbins	Convicções básicas que contêm o elemento julgador que conduz as ideias de um indivíduo ao que é certo, bom ou desejável
Lezana e Tonelli	Um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo
Klenke	Base para a geração de comportamento, o qual se ajusta às necessidades dos grupos, onde diferentes valores têm graus de importância diferenciados para cada indivíduo
Michilova e Hutchings	Base para os membros das organizações compreenderem o mundo em torno deles e para agirem
Tamayo, Mendes e Paz	Princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa, oposição entre o que é principal e o que é secundário na organização, entre o essencial e o acidental, entre o que é desejável e indesejável. Os valores revelam uma espécie de modelo mental que o empregado tem da organização.
Meglino e Ravlin	Influenciadores substanciais em respostas atitudinais e comportamentais dos indivíduos
Cable e Judge	Perspectivas intrínsecas e duradouras do que é fundamentalmente certo ou errado
Bhargava e Mathur	Pedra fundamental da cultura organizacional, produzindo senso de direção para todos e guia para o comportamento diário dos membros
Chatman	Crenças duradouras que direcionam atitudes, julgamentos e comportamentos individuais
Adkins, Ravlin e Meglino	Crenças sobre a maneira como as pessoas devem se comportar. É mais fácil prever o comportamento do outro quando se compartilha valores congruentes. Pessoas com valores semelhantes devem ter: um maior consenso sobre os comportamentos importantes no trabalho, o conflito associado ao trabalho em conjunto reduzido e a satisfação, o desempenho e a comunicação aumentados.
Freitas	São definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso
DuBrin	A filosofia de uma empresa é expressa por meio de valores, e estes guiam o comportamento diário
Nogueira e Machado-Da-Silva	São preferências reafirmadas em comportamentos eficazes, internalizados gradativamente e passam a ser pressupostos subjacentes da cultura organizacional.
Schwartz e Bisky	São conceitos ou crenças que se referem a estados psíquicos, situações desejadas ou comportamentos, capazes de condicionar os indivíduos na seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos.

Fonte: Tomei 2008

Conforme informa Tamayo (2007), apesar de praticamente existir um consenso que valores são representações cognitivas das necessidades, o que diferencia um valor do outro é o tipo de motivação que ele expressa.

Os valores organizacionais são um conjunto dentro deste universo. São específicos das organizações e existem desde o início da mesma (TAMAYO, 2007). É por meio dos valores que as organizações se expressam e se diferenciam.

Portanto, é importante que haja um alinhamento, ou compartilhamento entre os valores organizacionais e os valores pessoais para que se possa desenvolver confiança (INKPEN e CURRALL apud. TOMEI, 2008). Logo, caso

haja o compartilhamento de valores organizacionais naturalmente um “espírito de equipe” irá surgir devido ao sentimento de pertencimento.

A organização cria padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que orientam a sua vida quotidiana. Portanto, ter um entendimento compartilhado de práticas, valores e comportamentos é fundamental para a continuidade da organização. “Os valores organizacionais podem fortemente influenciar o que as pessoas realmente fazem” (DEAL e KENNEDY APUD. TAMAYO et. al., 2000 p. 294). O mecanismo utilizado para fazer este alinhamento é conhecido como *cultural fit*. Este alinhamento cultural pode ser definido como ““a forma como os membros de uma organização dão sentido ao contexto organizacional e aos fatores que influenciam esse processo de entendimento ou de compreensão do significado” (TOMEI e RUSSO, 2014 p. 382)

Para se conseguir um diferencial competitivo, ter “a pessoa certa, no lugar certo” é fundamental. “Indivíduos que pertencem a uma organização e que possuem o mesmo background teriam maiores probabilidades de ter alinhamento cultural do que os membros da mesma organização com diferentes prioridades. ” (TOMEI; RUSSO; ANTONACCIO, 2008, p. 53).

Neste caminho, a socialização é importante para as organizações garantirem a manutenção de seus valores organizacionais. Segundo Schein apud. Tomei (2008, p. 58) “Socialização é o processo através do qual um novo membro aprende e se adapta ao sistema de valores, normas e padrões comportamentais demandados pela organização, sociedade ou grupo”.

A socialização é muito importante pois é através dela que a organização incorpora seus valores e comportamentos em novos colaboradores. Os sociólogos discutem os processos de socialização vivenciados pelos indivíduos como socialização primária e secundária. A primária ocorre quando o indivíduo se torna membro da sociedade, enquanto que a secundária, ocorre quando o indivíduo já socializado é introduzido a novos setores no mundo, sendo que a sua extensão é determinada pela complexidade da divisão do trabalho (FLEURY, 1993).

O papel da liderança, no contexto da socialização de um novo membro para aprender e se adaptar ao sistema de valores e crenças da organização, é essencial para a formação e gerenciamento da cultura. São os líderes que irão

reforçar constantemente os significados da cultura e garantir o alinhamento dos valores e práticas, ajudando a internalização nos membros do grupo.

Contudo, não são somente as pessoas que criam a cultura. Para Pettegrew, a organização está em contínuo movimento. “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem” (PETTIGREW, 1979, p. 577).

Segundo Hilal (1996) a literatura sobre cultura organizacional possui duas linhas básicas:

1. A que considera a cultura gerenciável.
2. A que considera a cultura não gerenciável.

Este trabalho considera a cultura como gerenciável e terá a liderança com o papel fundamental para o gerenciamento cultural.

2.5

Liderança

“Um bom líder que consiga envolver e explicar ao seu liderado como deve ser feito um determinado procedimento, ou como ele deve agir diante de determinadas situações, conseguirá resultados extraordinários” (CASTRO, 2013, p. 15).

A liderança pode ser identificada na prática, mas ainda não existe uma definição teórica única sobre o tema, devido a sua complexidade (ANTONAKIS, 2004). Dentre as definições existentes de liderança, pode-se destacar:

- Robbins (2004) – “Capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. Líderes podem surgir naturalmente no interior de um grupo ou por indicação formal”.
- House et al. (1974) – “Habilidade de um indivíduo para influenciar, motivar e capacitar outros a contribuir na direção da eficácia e do sucesso da organização”.
- Schein (1992) – “Habilidade de dar um passo fora da cultura...de iniciar processos evolucionários de mudança que são mais adaptáveis”.

- Bass (1985) – “Transformar seguidores, criar visões para que as metas sejam atingidas e articular com os seguidores o caminho para alcançar estas metas”.
- Burns (1979) “A liderança sobre os seres humanos é exercida quando pessoas com determinados motivos e propósitos mobilizam, em competição ou em conflito com outros, recursos institucionais, políticos, psicológicos e outros para despertar, engajar e satisfazer os motivos dos seguidores”.

Para Drucker (1996), a liderança só é exercida se atendidas quatro condições básicas. Segundo ele, para que alguém seja declarado líder, deve atender aos critérios abaixo:

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes;
2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados, sim;
3. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo;
4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro; significa responsabilidade.

O tema liderança é amplamente discutido por diversos autores, entretanto ainda não há um consenso sobre uma única definição do termo. Desta forma, cada novo autor que pretende se aprofundar acaba por reforçar o que algum outro anteriormente já havia dito ou segmentar a liderança em partes, e a partir das características, diferencia um tipo de liderança de outro (BURNS, 1978).

Também há autores que defendem uma visão de liderança *top-down* com influência *bottom-up*. Segundo Antonakis (2004), a liderança pode ser definida em termos de (a) um processo de influência e seus resultados, que ocorre entre um líder e os seguidores e (b) como esse processo de influência é explicado pelas características e comportamentos do líder, percepções e atribuições do seguidor e o contexto em que o processo de influência ocorre.

Ao analisarmos os conceitos de liderança, o conceito de gestor pode ser confundido. Entretanto, existem diferenças substanciais entre estes atores que foram listados por Bennis (1985) conforme tabela abaixo:

Tabela 4: Diferenças entre líder e gestor.

Líder	Gestor
Inovam	Administram
Desenvolvem	Mantem
Inspiram	Controlam
Visão de longo prazo	Visão de custo prazo
Desafiam	Imitam

De maneira geral, a liderança é uma ação orientada para o propósito que produz mudanças ou transformações baseadas em valores, ideais, visão, símbolos e trocas emocionais enquanto que a gestão é orientada por objetivos, resultando em estabilidade fundamentada na racionalidade, meios burocráticos e cumprimento de obrigações contratuais (ANTONAKIS, 2004, p. 5).

2.5.1

Tipos de Liderança

“A essência da relação líder-seguidor é a interação de pessoas com diferentes níveis de motivação e de potencial de poder, incluindo habilidade, em busca de um objetivo comum ou pelo menos conjunto” (BURNS, 1979, p. 381).

Os líderes são fundamentais para transmitir mensagens das diretrizes organizacionais, tais como objetivos organizacionais, cultura organizacional, visão, missão, etc. Pettigrew (1979) detalha que a liderança pode ser considerada como um “jogo de linguagem”. Ele observou que a linguagem é uma das ferramentas-chave de influência social e que a eficácia de um líder depende da sua habilidade de sobreposição da linguagem para com seus seguidores e também da sua habilidade de criar um (novo) sentido a experiências coletivas. “Nos negócios, grandes contadores de histórias constroem grandes culturas e culturas grandes atraem e motivam melhores pessoas” GALLO (2016, p. 37).

Algumas características comportamentais facilitam o papel de transmissão de mensagens pela liderança. Algumas destas características são descritas por

Rapp; Ogilvie; Bachrach (2015) como: (1) Empatia - capacidade dos indivíduos de se identificar e entender os outros e sua situação, sentimentos e motivos; É a capacidade de reconhecer as preocupações dos outros e ver as coisas através dos seus olhos; (2) Humildade – não acreditar que você é superior aos outros. Fazer sacrifícios pessoais substanciais que são necessários para o bem maior de sua equipe e da organização como um todo; (3) Adaptabilidade - permite que os líderes compreendam as mudanças em seu ambiente e aproveitem as oportunidades com respostas rápidas e inteligentes; (4) Capacidade de expandir limites - Os líderes devem ser capazes de gerir as forças ambientais externas ao seu papel e as operações internas da sua equipe. Líderes fortes estabelecem a ligação entre os seguidores e outros constituintes; (5) Integridade - A integridade engloba a honestidade e a decisão de manter atributos essenciais no que diz e faz. Líderes com integridade são justos, possuem princípios morais e um senso de dever acima de tudo. Esses líderes defendem o que acreditam, mesmo quando é difícil ou aparentemente impossível fazê-lo; (7) Liderança multifacetada - identificam as necessidades de seus seguidores e fazer o que for necessário para garantir que essas necessidades sejam atendidas.

Além disso, Etzoni (1963 apud. Judge et. Al 2002) diferenciou três bases do poder que os líderes podem usar: (1) o poder físico – que é o uso de ameaças ou poder; (2) o poder material – implicando o uso de recompensas; e (3) o poder simbólico – que faz uso do poder social ou normativo.

Com o avanço dos estudos sobre liderança foram estruturadas algumas tipologias baseadas nas características do líder e na forma como este se relaciona com seus seguidores, no contexto em que estão inseridos.

Segundo Burns (1979), Avolio; Bass (1995), Antonakis (2004), Judge et al. (2002) e Peterson et al. (2008), os líderes podem ser classificados em tipos conforme abaixo:

1. Líder transacional - uma troca ocorre entre o líder e o seguidor. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existe ligação duradoura entre as partes. Essa troca continua somente à medida que ambas as partes acham que isso ocorre em benefício próprio. Suas principais características são as recompensas contingentes e o gerenciamento por exceção

2. Líder transformacional - aprendizado mútuo entre seguidores e líderes, onde estes adquirem muitas das suas habilidades em experiências do dia-a-dia. Os comportamentos dos líderes, idealizados pela percepção de seus seguidores, os inspiram a transcender seus interesses para o bem maior. As bases de poder são ligadas, não como pesos de contrapeso, mas como apoio mútuo para um objetivo comum.
3. Líder autêntico - líder que se adapta aos valores alheios, mas se guia por seus próprios valores – explícitos e conscientes –, assim como suas perspectivas morais, seus conhecimentos e forças, que o permitem uma maior transparência na relação com seus liderados e uma conduta consistente com o sistema de valores pessoais e convicções, gerando assim, o respeito e a confiança dos seguidores. Pode ser caracterizado por quatro dimensões: (1) autoconhecimento, (2) perspectiva moral internalizada, (3) transparência relacional e (4) processamento equilibrado de informações.
4. Líder carismático - possui níveis elevados de autoconfiança, tendência para dominar as relações com os outros, necessidade de influenciar o pensamento das outras pessoas, grande convicção acerca da virtude das suas ideias e padrões morais e possui um forte vínculo emocional com seus subordinados. A base para o apelo carismático é a interação emocional que ocorre entre os seguidores e seu líder. A persuasão é alcançada pelo caráter pessoal do orador quando o discurso é falado de tal forma que nos faz pensar que ele é crível.

Quando pensamos em termos de poder, “os mais poderosos líderes, líderes carismáticos e transformacionais, são aqueles que podem trazer a necessária mudança social” (JUDGE et al., 2002, p. 259). Já autenticidade do líder autêntico não garante a exatidão da previsão, mas ao longo do tempo fornece o ímpeto para que “os seguidores sejam mais engajados, conscientes e inteligentes sobre a direção que está sendo definida para que eles possam contribuir com suas melhores opiniões” (AVOLIO; GARDNER, 2005, p. 328)

Segundo Judge et al. (2002), A interação líder-seguidor que pode ocorrer na: (a) liderança transacional, envolvendo uma relação baseada no intercâmbio de itens valiosos, sejam eles políticos, econômicos ou emocionais; (b) liderança transformacional, onde a motivação, a moralidade e as aspirações éticas do líder e dos seguidores são levantadas.

Portanto, o estilo de liderança transacional, enfatiza o trabalho padronizado e tarefas orientadas, estando mais alinhado com mudanças do tipo incremental – que visam a pequenas alterações como o aumento da eficiência e do uso dos recursos. Já as mudanças organizacionais, que envolvem ruptura de padrões e redirecionamento em função de grandes alterações, são obtidas por líderes transformacionais, que criam e ajudam na conscientização dos objetivos e das missões da organização. Já os líderes autênticos estimulam os comportamentos positivos, compartilhando conhecimento e empoderando seus subordinados.

2.6

Liderança, Storytelling e Cultura Organizacional

Uma vez que a cultura organizacional é um reflexo de seus líderes, a gestão da cultura organizacional é modelada por eles. Os líderes possuem um efeito dominante sobre a cultura emergente e permitem aos membros do grupo que se identifiquem e internalizem seus valores e suposições (SCHEIN, 1973).

“Os clientes não compram uma marca ou um logotipo, tanto quanto eles compram em um conjunto de valores. E não há melhor maneira de revelar os valores de uma empresa do que através das histórias que alimentaram as pessoas que a lideram e continuam a acender a paixão das pessoas que trabalham lá (GALLO, 2016, p. 39)”.

Mills; Boylstein; Loreau (2001) fazem o questionamento se o storytelling pode se comunicar com cultura compartilhada, crenças e histórias de um grupo. Para responder este questionamento, precisamos entender o quão poderoso é o storytelling tanto na construção da cultura quando na influência dos indivíduos.

O poder do storytelling na construção da cultura das organizações foi apresentado por Nonaka e Takeuchi apud. Brusamolín (2011 p. 21) como ferramenta para a construção da cultura organizacional:

“[...] 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”.

As histórias representam um mecanismo através do qual a cultura organizacional e a mudança da cultura organizacional podem ser descritas e explicadas. Histórias podem ser usadas para promover a um determinado ponto de vista ou reforçar ideais culturais (BRIODY; PESTER; TROTTER, 2012). “Cultura não é algo que se faça *brainstorming* uma vez e siga em frente. Cultura é uma história que deve ser compartilhada todos os dias” (GALLO, 2016, p. 37).

A transmissão de valores é um desafio para as abordagens convencionais de gestão, uma vez que os valores comunicados são difíceis de se tangibilizar. Também, geralmente, não são narrativas que ilustram cada valor corporativo individualmente com muito sucesso (DENNING, 2006).

Sob a perspectiva da influência de indivíduos, Mills; Boylstein; Lorean (2001, p. 119) descreve que storytelling pode ser visto como uma técnica disciplinar usado por organizações para coagir sutilmente indivíduos em obediência. “Tal educação é um exercício de treinamento, por vezes sutis, às vezes não tão sutil”.

Para Hofstede (1998), os membros devem seguir as práticas da organização para permanecerem como membros, mas não necessariamente devem partilhar os mesmos valores. Neste âmbito que os líderes são fundamentais, uma vez que os valores do líder tornam-se as práticas de seus seguidores (HOFSTEDE, 1998, p.483).

Partindo da perspectiva que o storytelling tem um poder na construção da cultura organizacional, os líderes, devem aproveitar esta força para motivar e inspirar, narrando histórias que transmitam a informação certa na hora certa para poderem produzir mudanças cognitivas, transmitindo valores, cultura e ajudando na percepção da realidade pelos seus liderados (BRUSAMOLIN, 2011). Histórias nos ajudam a criar sentido do que somos, de onde viemos, e o que queremos ser (WHYTE; CLASSEN, 2012). “A história tem a capacidade de mudar a estrutura cognitiva de pessoas e organizações porque é um poderoso instrumento de comunicação da informação, capaz de atrair a atenção de quem ouve” (BRUSAMOLIN, 2011 p. 27). Por fim, as histórias também possuem uma

dimensão política uma vez que ou “hierarquicamente privilegiados buscam frequentemente usar histórias para impor suas próprias percepções de verdade” (HUMPHREYS; UCBASARAN; LOCKETT, 2012, p. 45).

Os líderes devem usar o storytelling de modo a facilitar o entendimento dos liderados. As histórias criadas devem sistematizar as experiências de sucesso ou fracasso, as soluções encontradas diante de obstáculos, e os insights, que possam contribuir para outras experiências. Além disso, pode ser utilizado como uma ferramenta que possibilita a externalização de conflitos ocultos que minam a confiança e comprometem a formação de equipes integradas e comprometidas (MATOS, 2010).

O líder, utilizando-se de ações de comunicação e cooperação, pode afetar as atitudes dos colaboradores e também afetar a cultura. “A chave para o uso efetivo da narrativa de comunicação de valores encontra-se em narrativas que revelam como os conflitos são resolvidos” (DENNING, 2006, p. 46). Líderes que contam histórias corporativas fortalecem o envolvimento dos funcionários, o que melhora a reputação externa da empresa. Os funcionários que internalizam a visão da empresa através de histórias são motivados para se tornarem “campeões de reputação”. (GALLO, 2016, p. 36).

Tendo em vista que os líderes moldam a cultura e são moldados por ela, as histórias também podem ser contadas para enfatizar ações e comportamentos que condizem com os valores organizacionais e crenças, contribuindo, dessa forma, para assimilação e perpetuação dos mesmos. “Os sistemas de valores e crenças mantidos por membros da organização são incorporados em histórias, guiando a ação e facilitando a resiliência e comportamento adaptativo” (MCCARTHY, 2008, p. 165).

“Ao ouvir uma narrativa que emociona, e mais, se ela refletir os próprios sistemas de valores, o ouvinte, naturalmente, se envolverá com a organização pela identificação que terá com seus valores e crenças” (MATOS, 2010, p.79).

As histórias tanto representam quanto moldam a cultura organizacional. Elas são fundamentais para a resolução de ambiguidade e fornecer significado e trabalham para mudar as crenças e comportamentos através de ambos os processos cognitivos e emocionais. Ao exemplificar e dramatizar os valores da empresa, sistemas e normas, as histórias geram compromisso (JAMES; MINNIS,

2004). “O storytelling traz o melhor no comportamento dos funcionários e melhora significativamente a moral” (GALLO, 2016, p. 36).

Os líderes devem, portanto, buscar o aperfeiçoamento sobre o que é comunicar, e por vezes, isto se traduz em ter uma boa retórica. Segundo Matos (2010, p. 107), “O líder, como bom contador de histórias, tem que: saber dizer, saber fazer, saber comunicar, mas também, saber contar-se” e por saber contar-se, pressupõe-se o conhecimento de si mesmo.

Segundo Gallo (2016), é sabido que um negócio existe para gerar lucro, mas o que diferencia as organizações é o que os seus líderes fazem após alcançar este objetivo. Eles devem envolver seu produto, serviço, empresa ou causa em uma narrativa que fala com os princípios de cada um - com o que nos torna humanos – em uma busca de sentido que traga paixão e lealdade, infundindo a marca em uma missão superior. Além disso, as características dos membros das organizações mudam constantemente, uma vez que são afetadas pelo turnover natural e fusões e aquisições de outras empresas. Isto, segundo MacCarthy (2008) pode impedir os caminhos e redes de histórias tradicionais. Desta forma, a liderança ganha um papel forte de manter firme a cultura e histórias organizacionais.

3

Metodologia

3.1

Tipos de pesquisa

Dentro deste trabalho foi feita uma investigação qualitativa, que segundo Creswell (2002 p. 206) “emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta análise e interpretação dos dados”, dividindo as histórias de aprendizagem segundo os valores organizacionais de forma a enfatizar a relação entre valores, práticas e comportamentos desejados.

Esta dissertação é classificada como descritiva porque realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto. A pesquisa descritiva pode aparecer sob diversos tipos: documental, estudos de campo, levantamentos, etc., desde que se estude a correlação de, no mínimo, duas variáveis. Neste caso, busca-se estabelecer uma relação entre storytelling e a internalização de valores organizacionais. Outra característica que também a classifica como descritiva é porque expõe características que a empresa analisada possui que a referência como sendo única.

Finalmente, a pesquisa também pode ser classificada como explicativa pois visa esclarecer quais os motivos de se utilizar o storytelling como ferramenta auxiliadora para internalização dos valores.

A pesquisa foi do tipo estudo de caso, pois tem como base a análise profunda e detalhada do Grupo XYZ. Foi utilizada a observação participante, que segundo Beuren (2012) informa que a pesquisa participante tem maior interação entre pesquisador e entrevistados de acordo com a participação do pesquisador na cultura do universo investigado, o que contribui para o alcance de resultados mais consistentes. Também foram utilizadas fontes documentais para como dados

secundários para ter uma visão histórica dos fatos e entendermos a visão dos fundadores, bem como a evolução da cultura organizacional.

Porém, vale ressaltar que primeiramente ocorrerá uma revisão bibliográfica, com estudo baseado em material publicado em livros, artigos, teses e revistas, que fornecem instrumental analítico para as demais pesquisas.

3.2

Seleção dos sujeitos entrevistados

A seleção dos entrevistados foi focada em líderes com diversos backgrounds. Consideramos para os fins deste trabalho, líderes os indivíduos que gerenciam pessoas, e centralizam o processo de informação e comunicação dentro de uma determinada área ou negócio do Grupo XYZ.

Assim sendo, neste estudo foi escolhida um grupo de entrevistados que contemplavam seguintes critérios:

- Nível hierárquico: Presidente, Vice-presidentes, diretores executivos de negócios e diretores/gerentes sênior de áreas corporativas;
- Tempo de casa: mais de 5 anos em cargos de liderança;
- Áreas de negócios diversificadas
- Indicações pelos próprios entrevistados sobre líderes que deveriam participar da pesquisa pelo seu poder de influência na organização.

As características culturais e a relação entre cultura organizacional e storytelling foram tratadas de forma não estatística, ou seja, de forma qualitativa. Neste trabalho foi utilizada uma amostra não probabilística definida pelo critério de acessibilidade e intencionalidade, composta por quinze entrevistados caracterizados segundo os dados demográficos abaixo.

Tabela 5: Dados demográficos dos entrevistados.

Entrevistado	Perfil do entrevistado
E1	Diretor Corporativo, 9 anos de empresa, 6 funcionários diretos, raça branca, sexo feminino, 48 anos, superior completo
E2	Diretor de Negócio, 16 anos de empresa, 4 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 48 anos, superior completo
E3	Vice-presidente de Negócio, 36 anos de empresa, 7 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 60 anos, superior completo
E4	Presidente, 22 anos de empresa, 7 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 57 anos, superior completo
E5	Diretor de Negócio, 19 anos de empresa, 6 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 63 anos, superior completo
E6	Diretor Corporativo, 5 anos de empresa, 2 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 70 anos, superior completo
E7	Gerente Corporativo, 23 anos de empresa, 1 funcionário direto, raça branca, sexo masculino, 61 anos, pós-graduado
E8	Diretor de Negócio, 31 anos de empresa, 6 funcionários diretos, raça parda, sexo masculino, 54 anos, superior completo
E9	Gerente Corporativo, 18 anos de empresa, 3 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 59 anos, superior completo
E10	Vice-presidente de Negócio, 22 anos de empresa, 7 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 61 anos, superior completo
E11	Diretor Corporativo, 5 anos de empresa, 4 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 54 anos, superior completo
E12	Gerente Corporativo, 17 anos de empresa, 1 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 52 anos, pós-graduado
E13	Diretor de Negócio, 31 anos de empresa, 15 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 56 anos, médio completo
E14	Gerente Corporativo, 35 anos de empresa, 2 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 63 anos, pós-graduado
E15	Diretor de Negócio, 22 anos de empresa, 8 funcionários diretos, raça branca, sexo masculino, 60 anos, superior completo

A tabela 5 representa os dados demográficos dos participantes. Observamos que o participante típico é, em sua maioria, homem, branco, da geração “Baby Boomer” (nascidos entre 1946 e 1964), com ensino superior completo.

Em relação a dados organizacionais, um representante típico dos entrevistados seria uma pessoa de 16 a 20 anos de empresa, com 1 a 5 reports diretos – 40% - ou 6 a 10 reports diretos – 40%.

3.3

Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

A pesquisa bibliográfica foi feita em textos específicos sobre os temas de estudo, buscando uma revisão da literatura sobre o assunto e aprofundamento sobre cultura, storytelling e dados sobre a empresa do estudo de caso.

A pesquisa documental, que serviu como base para fundamentar as análises e ter um recorte histórico de como pensavam os fundadores, além de apresentar uma evolução histórica da cultura do Grupo XYZ, foi realizada com base em revistas internas e livros publicados sob a tutela do Grupo XYZ.

As coletas das narrativas foram realizadas via entrevistas semiestruturadas com os líderes da organização, com um corte seccional pois o interesse está no momento atual da empresa e como a cultura é compreendida e internalizada na conjuntura atual, em um nível organizacional.

Para obter a riqueza necessária, a entrevista requer uma estrutura de três categorias de questões: questões principais, sondagens e perguntas de acompanhamento. As entrevistas qualitativas geralmente envolvem um grupo cuidadosamente selecionado de entrevistados cujas respostas permitirão que o pesquisador reúna temas da conversa (Rubin & Rubin, 2012).

As entrevistas qualitativas com os líderes consistiram em cinco questões em aberto, detalhadas abaixo:

1. Você acha que o storytelling pode ser usado como um meio de disseminação os valores organizacionais da XYZ?

O objetivo desta questão era de captar a percepção de cada entrevistado sobre o uso do storytelling como uma ferramenta para disseminar os valores organizacionais

2. Alguma vez você já utilizou histórias, contos, fábulas ou depoimentos com o objetivo de mudar as práticas e comportamentos da sua equipe? Por favor, exemplifique.

O objetivo da segunda pergunta era de averiguar se o entrevistado utiliza o storytelling e como isto é feito por ele através de exemplos

A pergunta 3 era alterada a partir da resposta da pergunta 2. Caso a resposta anterior fosse sim, a pergunta 3 era:

3. Qual o impacto percebido destas histórias no comportamento dos seus colaboradores? Porque você acha que as histórias relatadas tiveram este impacto?

Com esta pergunta objetivava-se questionar o entrevistado sobre o que ele queria passar com as histórias contadas e porque o mesmo entendia que aquela história tinha o impacto informado.

Caso a resposta da pergunta 2 fosse não, a pergunta 3 era:

3. Você acha que teria sido impactante este tipo de estratégia na mudança comportamental dos seus colaboradores?

Esta pergunta buscava entender se o entrevistado entende que o uso do storytelling pode ser útil para construção de mudanças comportamentais.

4. Você acha que os líderes da XYZ utilizam o storytelling como uma ferramenta para introduzir novas práticas na empresa, mas alinhadas com a cultura vigente?

O objetivo desta pergunta era descobrir se os entrevistados observavam outros líderes utilizando o storytelling dentro do Grupo XYZ.

5. Você conhece alguma história de colegas que te inspiraram a mudar práticas e comportamentos?

A última pergunta era realizada apenas no caso da pergunta 4 ter “sim” como resposta. Seu objetivo era verificar outras histórias e como estas influenciaram práticas e comportamentos dos entrevistados.

A entrevista qualitativa de aproximadamente 20 minutos, permitiu que o pesquisador obtivesse uma perspectiva profunda sobre os pensamentos, crenças, conhecimento, raciocínio, história, motivações e sentimentos do participante, como relacionado a:

1. História de vida
2. História no grupo XYZ
3. Motivações e forma de pensar em relação ao grupo XYZ
4. Sentimentos em relação aos pares

Este projeto de pesquisa permite a oportunidade de reunir as melhores práticas e storytelling para envolver os líderes a pensar mais especificamente e deliberadamente sobre o valor intrínseco do uso de histórias sobre os números como um meio de se conectar os valores organizacionais com as pessoas. As entrevistas foram realizadas no período de outubro de 2016 e novembro de 2016.

Para manter a riqueza da conversa e trazer histórias relevantes ao conteúdo, as entrevistas foram mantidas em aproximadamente 20 minutos. Todos os entrevistados deram a impressão de terem prazer ao falar sobre como o uso de histórias era fundamental em suas vidas.

3.4

Tratamento dos dados

Na pesquisa documental, foram levantados e analisados os dados com compilação posterior dos assuntos relativos a este estudo.

Os dados coletados foram tratados através de pesquisa bibliográfica e servem para embasamento teórico e contextualização da pesquisa.

Para as entrevistas, o áudio foi gravado sempre em dois aparelhos distintos, sendo celulares pessoais ou um gravador profissional utilizado pelo Grupo XYZ, para garantir a qualidade da gravação e evitar algum problema em um dos aparelhos. Foi feita uma análise de conteúdo das gravações para verificar como se dá a relação entre os valores e as histórias contadas.

3.5

Limitações do método

Por utilizar a metodologia de estudo de caso, no Grupo XYZ, algumas limitações do modelo ocorrem, impossibilitando generalização.

Além disso, a pesquisa apresenta as seguintes limitações quanto a coleta, tratamento e análise dos dados:

- A. Devido a impossibilidade de serem entrevistados todos os colaboradores do Grupo XYZ, o método fica limitado a seleção dos entrevistados, podendo enviesar a pesquisa;
- B. Como o corte ocorreu no ano de 2016, os fatos político-econômicos que ocorreram no país podem influenciar de alguma forma as narrativas;
- C. Optou-se neste trabalho por realizar somente análises inerentes ao storytelling, apesar de já apontado forte vínculo desta com o storymining no referencial teórico.
- D. Pesquisas qualitativas tendem a ter maior dificuldade de sistematização, e por isso, pode impactar na interpretação e análise dos dados coletados.
- E. A forma da qual as perguntas foram sistematizadas podem induzir a concordância pelo entrevistado, enviesando a análise.
- F. Por se tratar de uma pesquisa realizada por um investigador oriundo da organização o que, por um lado permite uma facilidade em compreender a visão nativa dos membros, por outro, não permite o contraste da visão “aculturada” dos membros da organização em relação à visão isenta e sem interferências que deve possuir o pesquisador, mesmo sabendo-se que esta possível interferência é não intencional.

4

Estudo de caso do grupo XYZ

Este capítulo, organizado em quatro seções, apresenta a organização em análise, e mostra um breve histórico da mesma.

A primeira seção apresenta o Grupo XYZ e sua composição de negócios. A seção seguinte apresenta um breve histórico da empresa, com foco nas lideranças ao longo do tempo. Na sessão seguinte, é apresentado um breve histórico dos valores organizacionais. Na última seção é apresentado o histórico da área de RH, com foco nas áreas de desenvolvimento e comunicação, que são as duas principais áreas envolvidas.

4.1

O Grupo XYZ

O grupo empresarial objeto de estudo do caso desta dissertação é o Grupo XYZ, que iniciou suas atividades em 1837, em Salvador, no Estado da Bahia. Ao longo dos 180 anos, a organização estabeleceu-se como uma reconhecida prestadora de serviços nos segmentos de terminais portuários, rebocagem portuária e oceânica, apoio marítimo a operações offshore, logística, agenciamento marítimo e indústria naval. Esta diversidade estabelece o Grupo como o único no país capaz de operar em toda e qualquer área do comércio marítimo.

A empresa possui atuação em dezessete Estados brasileiros e também no comércio internacional, com representantes exclusivos na Europa e Estados Unidos e no escritório próprio na China. A sinergia entre os negócios contribui para o crescimento sustentável da companhia.

A XYZ, conforme dados de 2015, possui mais de 6000 mil clientes ativos sendo que os 100 principais respondem juntos por 79,7% da receita e nenhum possui relevância maior que 11% da receita total do Grupo.

No que se refere ao segmento terminais portuários, a XYZ possui concessão para operar dois dos principais terminais de contêineres brasileiros, que

ficam localizados em Rio Grande, no Rio Grande do Sul e em Salvador, no Estado da Bahia.

Operações portuárias representam 27% das receitas do Grupo XYZ, com base no relatório anual de 2015 e isto representa uma movimentação de 1.035,2 mil TEU¹.

O negócio de Rebocagem Marítima, possui mais de 100 anos e no segmento de rebocadores, a XYZ é a maior operadora do serviço no país, atuando com atracação e desatracação de navios, apoio a manobras, “offloading” e serviços especiais, tais como salvatagem marítima e rebocagem oceânica.

O negócio XYZ Rebocadores representa 38% das receitas do grupo XYZ, com base no relatório anual de 2015.

Como os negócios de operações portuárias e rebocagem marítima representam um alto percentual das receitas líquidas do grupo, 65%, eles influenciam diretamente no estilo de gestão praticado.

O negócio de apoio marítimo a operações offshore oferece soluções logísticas integradas para indústria de óleo e gás. Esta empresa é a mais nova no grupo XYZ atuando a mais de dez anos no mercado e opera um dos maiores terminais portuários privados dedicados às empresas de petróleo e de serviços desse segmento. Dentre os serviços prestados, destacam-se a atracação, operações no cais com carregamento e descarregamento, armazenagem no porto e bombeamento de água potável.

Este negócio é responsável por 4% da receita líquida do Grupo XYZ com base no relatório anual de 2015.

O negócio logística, atuante a mais de quinze anos, desenvolve soluções integradas, inovadoras e customizadas para toda a cadeia de suprimentos, incluindo o comércio exterior para clientes nacionais e multinacionais, oferecendo serviços de transporte, armazenagem e distribuição.

Suas principais unidades, localizadas em Santo André e Recife, são unidades de portos secos localizadas estrategicamente próximo ao porto de Santos, aos principais aeroportos de São Paulo e ao complexo portuário de Suape.

Este negócio possui características específicas por possuir margens operacionais menores que os demais negócios. Além disso, por ser intensivo em

¹ TEU: twenty feet equivalent unit, ou unidade equivalente a 20 pés. Esta sigla é utilizada para representar a medida de transporte e armazenagem de contêineres

mão-de-obra e possuir especificidade técnica, apresenta necessidades únicas no perfil de seus profissionais.

Seus resultados correspondem a 6% da receita líquida do Grupo XYZ, com base no relatório anual de 2015.

O negócio de agenciamento marítimo é uma das maiores agências marítimas independentes do país, e possui 18 filiais próprias, presente nos principais portos brasileiros, sendo a maior cobertura nacional ao longo da costa brasileira, além de representantes no Estados Unidos, Europa desde 1999 e China desde 2010.

O Agenciamento XYZ opera na logística de equipamentos e documentações de embarque e no atendimento operacional da escala de navios de frotas regulares (liner) e não regulares (tramp), além de documentação relativa ao transporte marítimo, gestão logística dos contêineres e controle de demurrage (tempo de devolução dos contêineres), homologação de heliponto, vistorias e certificados das autoridades portuárias, além da emissão de visto, despacho e coordenação de troca de tripulantes, entrega de peças sobressalentes e fornecimentos, pré-inspeção no exterior e coordenação geral.

Este negócio representou 3% da receita líquida do Grupo XYZ e possui uma alta relevância estratégica garantindo sinergia entre diversos negócios do Grupo XYZ.

A XYZ possui dois estaleiros próprios, ambos na cidade de Guarujá em São Paulo e está na região a mais de 100 anos e é responsável pela construção das embarcações e manutenção da frota de rebocadores e embarcações offshore, além de possuir clientes externos a empresa.

Sua receita líquida representou 9% do Grupo XYZ

O negócio *offshore* é uma Joint Venture entre o Grupo XYZ e um grupo chileno com mais de 60 anos de experiência e presença em 15 países. Ela oferece serviços de apoio marítimo às plataformas de exploração e produção de petróleo e gás, transportando equipamentos às plataformas localizadas na costa brasileira. Em 2015, a receita líquida do negócio representou 13% da receita do Grupo XYZ.

Frente a diversidade das áreas de atuação, a integração é uma das principais características do Grupo, que busca conhecer em profundidade seus clientes e se antecipar a suas necessidades propondo soluções que integrem os diversos negócios do Grupo XYZ.

A busca pela inovação e ao mesmo tempo negócios com muita tradição no mercado faz a diversidade uma das bases de sustentação da empresa, onde há profissionais com pouco tempo de casa até profissionais com 40 anos de empresa.

4.2

Histórico do Grupo XYZ

Nesta parte do trabalho foram usados nomes fictícios para não explicitar os nomes reais dos sócios ao longo da história do Grupo XYZ.

Nascida na Bahia, em 1837, o Grupo XYZ é a maior empresa de rebocadores da América Latina, terceira maior das Américas, maior operadora portuária do Brasil e única companhia brasileira capaz de operar toda área de comércio marítimo. “X”, seu fundador, junto a seu irmão, “Y”, nunca imaginariam o futuro desta organização após 180 anos.

Há cerca de 170 anos atrás, já era líder no comércio de carvão e com sua capacidade de modifica-se, primordial no mundo em que vivemos, passou por duas guerras mundiais, sem contar nas revoluções, ditaduras e nos últimos 30 anos, por 8 planos econômicos no Brasil.

Desde 1808, os primeiros negócios ingleses no Brasil já haviam começado e como a Inglaterra estava impedida por Napoleão de negociar com países europeus, devido ao bloqueio continental, e havia uma escassez de carvão aqui no Brasil, “X”, junto de seu irmão “Y”, viram uma oportunidade neste comércio, uma vez que era a fonte de energia da época e em 1837 foi fundada a empresa XYZ, que organiza a compra de carvão na Inglaterra e recebe e distribui nas principais cidades brasileiras.

A partir da década de 1850, quando “X” e “X” II, seu herdeiro, montam a estratégia de abrir filiais fora da Bahia, principalmente em Recife, para plantar os pés na corte, que se apresenta um crescimento vertiginoso.

Nesta época são feitas concessões para explorações de minas, comércio de minerais, agenciamento marítimo e atividades portuárias. Entre as novas atividades foi construído o primeiro dique seco no Brasil, inaugurado por Don Pedro II em 1869, no Rio de Janeiro. Porém, Bahia e Recife nunca foram esquecidas. Projetos arrojados foram engajados, como iluminação e gás, e algumas de suas metas são a construção de um novo porto na Bahia e uma

ferrovia que ligaria Juazeiro a São Francisco (que só foi construído um primeiro trecho). Em recife, além de operar rebocadores, batelões e alvarengas, foram construídas oficinas.

“X” II, anos depois, associou-se a Barão de Mauá, visando exploração de ferro e carvão e, como nesta mesma época ocorre a guerra do Paraguai, o grupo passa a abastecer a armada imperial, devido aos serviços de agenciamento e passou a administração central de Salvador para o Rio de Janeiro, sempre com um olhar para um futuro requisitado, a corte.

No século XIX, a companhia se internacionalizou, com atividade até no Japão, em frentes de comércio como agenciamento, importação de máquinas, calceiras e componentes de construção pesado.

Com a república, o então monarquista “X” II é obrigado a deixar o país com o fim dos contratos de concessão e arresto de navios. Desta mudança política quase ocorre falência e, com isto, a mudança para um novo dono, “Z”.

Com a família “Z” no controle por 50 anos, o Grupo XYZ abre capital na bolsa de Londres, ingressa em novos ramos como estiva, estaleiro e distribuição; ou seja, além de navegação, o Grupo se torna um trading.

A partir de 1930, com o aumento da industrialização no Brasil, houve uma limitação dos produtos similares nacionais, o ingresso do novo combustível (petróleo) e nacionalização das minas de carvão da Inglaterra. É na década de 1950 que o grupo perde sua maior fonte de lucratividade devido ao predomínio dos transportes aéreos.

Deste modo, o controlador “Z”, na Inglaterra, decidiu a liquidação dos ativos e manter o mínimo de atividades na América do Sul, concentrando suas atividades apenas em Salvador.

É importante ressaltar que quase por duas vezes há uma falência na empresa resultantes de motivadores políticos ideológicos.

Porém, um novo ressurgimento ocorre, em 1959, quando um grupo de investidores, chefiados por “A”, assume o controle acionário e termina com a venda de ativos no Brasil.

Há uma mudança radical da estratégia do Grupo. Ao invés de diversificar, há uma concentração nas atividades em navegação e rebocadores, pois eram as atividades com mais experiência e promissoras, e a matriz retorna para o Rio de

Janeiro. Além disso, foram construídos estaleiros e foram sanadas as despesas do grupo.

Com a morte de “A”, em 1987, a segunda geração da família assume, com “A” II, consolidando os negócios e dando nova feição a empresa. O Grupo parte ao desenvolvimento de novos negócios, atuando em todas as áreas ligadas ao transporte marítimo no Brasil: agenciamento, depósito de contêineres, apoio e operações portuárias, rebocagem, construção naval e cabotagem. Além disso, possuía maior frota de rebocadores da América Latina.

De 1997 a 2003 o Grupo ingressa no apoio logístico e operações portuárias.

Em 2007, um novo salto e desafios, o Grupo XYZ abre seu capital na Bolsa de São Paulo e mostra-se forte para continuar sua saga.

Deste momento até hoje, há uma expansão de todos os negócios do grupo, joint-ventures feitas e aquisições de novas empresas ao Grupo.

Cada empresa do grupo está em um estágio de vida, segundo estudos apresentados por Quinn e Cameron (1983) e Schein (1988), porém, ao se analisar o grupo como um todo, localiza-lo no estágio de formalização (meia-vida) e o estágio de elaboração (maturidade).

Estes dois momentos ocorrem, pois, os negócios mais novos, como logística e offshore ainda existem um equilíbrio entre os papéis de administrador e empreendedor, mas em negócios mais antigos, como rebocadores e agenciamento, ter um aumento no papel de administrador e integrador.

4.2.1

Histórico dos valores do Grupo XYZ

Os valores não podem ser encontrados em dados numéricos, mas sim na trajetória da organização. A história da organização pode legitimar os autênticos valores, na medida que se identifica como surgiram e foram aperfeiçoados ao longo do tempo.

O Grupo XYZ destaca, atualmente, cinco valores que permeiam todas as empresas do grupo, conforme descrito abaixo:

- Agimos de forma ética

- Colocamos nossos colaboradores em primeiro lugar
- Temos relações duradouras e significativas com nossos clientes
- Temos sentimento de dono
- Zelamos pela segurança das pessoas, pela preservação do meio ambiente e pelas comunidades em que estamos presentes

Destes cinco valores, três possuem relatos históricos consistentes que mostram o jeito de ser da empresa.

“Agimos de forma ética” é o valor que possui grande destaque histórico no Grupo, sendo muito anterior a obrigatoriedade legal de tornar públicas as informações pertinentes a gestão empresarial. Já em 1957, a holding disponibilizava relatórios informativos sobre as ações e investimentos realizados anualmente, e em 2007, após ter reunido os princípios éticos que a norteariam em um Código de Ética, passou a confeccionar os seus próprios relatórios.

Outro valor destacado é a “relações duradouras com os clientes”. Algumas empresas possuem longa vida junto ao segmento de terminais, podendo destacar as empresas Maersk, Hamburg Süd e CMA CGM. No segmento marítimo, a Petrobras é um dos principais clientes de longa data do grupo.

A importância dos colaboradores é vista através de programas internos e centros de capacitação marítima e isto traz à tona outro valor, o “sentimento de dono”, que faz valorizar a construção de uma história de quase 180 anos.

Em 2009 foi lançada uma política formal de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS), e neste mesmo ano aderiu ao pacto global da ONU, que busca encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social, corporativa e sustentabilidade. O valor aderente a esta prática, apesar de mais novo, é também o mais conhecido, praticado e internalizado por todos os colaboradores dos mais diversos negócios. A evolução das ações e a forma como é vista e praticada pela empresa já foi premiada diversas vezes em âmbito nacional.

4.3

Histórico da área de Recursos Humanos

Até os anos 90, a área de recursos humanos era voltada apenas para pagamento de pessoal, sem uma representatividade nas questões estratégicas do grupo XYZ.

Com os estudos sobre o comportamento humano nas organizações aumentando a partir da década de 1960 no mundo e incluindo temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002) surge a Administração de Recursos Humanos, que tem como objetivo oferecer para a organização uma visão sistêmica de seu pessoal.

A partir da década de 1990, no Brasil, as organizações começam a passar por mudanças cada vez mais rápidas e intensas, tanto no ambiente organizacional, mas principalmente na forma com que as empresas utilizam as pessoas. Nesta nova era da informação, as equipes de gestão de pessoas passam a assumir atividades estratégicas de orientação global que substituem os antigos departamentos de RH (GIL, 2009). É nesta época que a área amplia sua atuação no Grupo XYZ para questões voltadas a desenvolvimento de pessoal e benefícios, incluindo programas para o desenvolvimento da liderança e revisão do pacote de benefícios.

Mesmo com tais mudanças, até início dos anos 2000 o foco principal da área manteve-se nas rotinas de departamento pessoal e questões sindicais, devido ao alto impacto nos custos de pessoal do grupo XYZ.

No início dos anos 2000 iniciou-se uma mudança na gestão de recursos humanos do Grupo XYZ. Um time composto de diretores e gerentes de vários negócios do Grupo percebeu a necessidade de redirecionar o foco da área para o desenvolvimento da organização.

Em 2003, com a contratação do novo gerente de recursos humanos da organização, foi elaborado um planejamento estratégico para a área e foi rebatizada de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO). Deste modo, além das questões relacionadas a folha de pagamento, relações trabalhistas e benefícios, o DHO passou a atuar no critério de seleção de pessoal (que antes era

descentralizado), treinamento, desenvolvimento remuneração e informações gerenciais.

Com estas atividades, o DHO apresentou duas novas subáreas: Treinamento e Desenvolvimento, responsável por treinamento, seleção e desenvolvimento do Grupo e Recompensa e Incentivos, responsável por informações gerenciais, administração de cargos e salários e orçamento de pessoal da organização.

Em 2005, o DHO incluiu em seu escopo a Comunicação da empresa, sendo responsável pela comunicação interna e institucional (externa) da empresa, tendo em vista que o tema comunicação é estratégico para fazer o “outro lado” compreender o que realmente queremos expressar, sem que haja interpretação errônea. Esta área conhece as ferramentas adequadas e as melhores estratégias para se comunicar assertivamente.

Com o foco no desenvolvimento da organização, o DHO criou diversas ações e programas, com foco na liderança, para colocar em ação sua estratégia, uma vez que o líder era visto como o principal multiplicador e influenciador da estratégia. Treinamentos anuais, chamados de Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), avaliação de desempenho de gestores, suporte a treinamentos e seleção eram algumas das ações realizadas. A comunicação destes líderes foi fortemente revista, pois é tida como determinante para o sucesso, e quem não comunica, não lidera.

A partir deste momento, o DHO passou a ser percebido como um facilitador nos processos ligados a pessoas no Grupo e passou a ter um representante na reunião de diretoria, o que até então não ocorria, devido a sua relevância para a estratégia do Grupo.

Em 2007, com o IPO do Grupo XYZ, o DHO foi transformado em Diretoria, e as gerencias abaixo sofreram mudanças. A Gerencia de Recompensa e Incentivos assumiu responsabilidades na área de Administração de DHO e passou a se chamar Recompensa e Planejamento e a gerencia de Comunicação iniciou o escopo de sustentabilidade à sua agenda.

Em 2008 a preocupação já existente do Grupo em questões ambientais e de segurança, se torna ainda mais relevante e por afetar diretamente as pessoas a gerencia de SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança) é criada e traça as estratégias de Saúde Ocupacional, Meio Ambiente e Segurança do grupo. Em

2009, foi lançada a Política Corporativa de SMS, que tem por objetivo a promoção de ações que visem à melhoria contínua das condições de saúde e segurança e à proteção do meio ambiente; a criação de processos voltados para o desenvolvimento sustentável e para a conscientização dos colaboradores; e por fim, o atendimento às normas de SMS aplicáveis às atividades desenvolvidas pelo Grupo.

Mais recentemente, com a materialização da estratégia do Grupo XYZ em um mapa estratégico que foi apresentado em 2013, a Diretoria passa a ter grande influência no alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo do mapa, onde possui objetivos claros e que influenciam diretamente no alcance dos objetivos financeiros do Grupo XYZ.

5

Descrição e Análise das entrevistas

O objetivo deste estudo de caso qualitativo foi identificar e descrever a importância percebida de contar histórias como um meio de disseminar valores, a utilização de histórias com objetivo de mudar práticas ou comportamentos da equipe e o impacto percebido destas histórias no comportamento das equipes e se outros líderes do Grupo XYZ já utilizaram histórias, alinhadas a cultura.

Este capítulo traz à tona alguns dos temas discutidos durante as entrevistas.

Cada subitem abaixo destaca uma das perguntas feitas na entrevista. Cabe destacar que a pergunta 3 era dividida em duas, dependendo da resposta da pergunta 2, entretanto como todos os líderes entrevistados deram respostas similares, somente uma das perguntas 3 foi utilizada.

Para manter a confidencialidade dos entrevistados, o nome dos participantes foi alterado por números, a partir da ordem alfabética dos nomes dos entrevistados, garantindo assim que nenhum membro da organização XYZ seja identificado a partir das respostas.

5.1

Disseminação de valores pelo uso do Storytelling

A primeira pergunta da pesquisa, “1. Você acha que o storytelling pode ser usado como um meio de disseminação os valores organizacionais da XYZ?”, objetivava investigar se os líderes entendiam que os valores organizacionais poderiam ser disseminados a partir da ferramenta de storytelling.

Os dados das entrevistas revelaram que todos os quinze entrevistados acreditam que o storytelling pode ser utilizado com uma ferramenta para disseminar os valores organizacionais.

O uso do storytelling é ressaltado por diversos participantes da pesquisa como um instrumento que ajuda a conhecer os valores organizacionais valorizando cultura, valores e a combinação de valores organizacionais e valores pessoais. Esta percepção está em linha com Briody; Pester e Trotter, (2012) que

afirmam que as histórias representam um mecanismo através do qual a cultura organizacional pode ser descrita e explicada.

“A gente consegue identificar através do storytelling traços culturais. E aí, a partir disso, você consegue trazer os valores da organização.”. (E1)

“Eu acho que contar histórias ajuda em uma porção de coisas. Primeiro meio que ajuda a formar cultura, porque quando você conta história você conta as histórias que tem algum interesse sob seu ponto de vista. Seja para fortalecer algum ponto, pois a história teve algum sucesso, não necessariamente financeiro, mas algum sucesso enquanto história, por ser engraçada, por ser divertida, por estar mandando uma mensagem.... Então se você repete ela é porque ela tem algo a dizer, em alguma direção, e não necessariamente econômico financeira. Então, acho que ajuda na cultura.”. (E4)

“Eu não tenho dúvida que pode ser usado sim, e vão desde os valores pessoais, que podem ser passados até os valores da empresa. [...] quando eu escolhi a XYZ, eu acho que deu certo porque foi uma combinação de valores que eu trazia da minha formação, de casa, da família e os daqui.”. (E15)

Em congruência com as falas anteriores, o entrevistado 6, conta um relato sobre como usa o storytelling com seu novo funcionário, explicitando que:

“.... Eu conto histórias que o 4 me conta de como ele agiu, de como aconteceu... então eu conto para meu colaborador com essa finalidade... pra ele tomar um banho de como é a cultura da XYZ.”. (E6)

Este uso está em linha com Deal e Kennedy (1982) que informam que os valores organizacionais podem influenciar as pessoas e com Tomei e Russo (2014), sobre o alinhamento cultural entre os colaboradores e a organização, relacionando à forma como os membros de uma organização dão sentido ao contexto organizacional e aos fatores que influenciam esse processo de entendimento.

Além disso, como o Grupo XYZ é muito antigo, chegando aos 180 anos, os colaboradores com mais tempo de empresa associam suas falas a maturidade da empresa, e utilizam de sua experiência pessoal com a empresa como uma forma de multiplicar os valores. Esta função concorda com o objetivo do storytelling, que, segundo Sole e Wilson (1999), visa compartilhar conhecimentos e experiências através de narrativas e anedotas para comunicar lições, ideias complexas, conceitos e conexões causais e com Chen e Yuan (2008) que afirmam que os colaboradores mais antigos contam histórias para os novos membros

esperando que sejam mantidas as tradições da organização. Em suas narrativas, a associação do tempo de empresa com a história da mesma fica clara, sendo utilizado não apenas narrativas mas outros meios para ajudar nas histórias:

“Assim, eu tenho muito tempo de casa e hoje em dia tem poucas pessoas que respondem diretamente para mim e essas coisas acabam se tornando mais informais ou já aconteceram ao longo de muito tempo. Mas acho que é uma empresa que tem muita tradição, bastante gente que trabalha a muito tempo aqui e tem muita história, muito caso de sucesso, então, é uma ferramenta legal e acaba naturalmente criando uma cultura.”. (E3)

“Muitas vezes pra você mostrar pra essa nova geração que está aí com os 20 e poucos anos, como era e até onde a gente chegou, o único jeito de fazer isso é contando as histórias. Então eu uso contos, histórias, fotos, filmes, vídeos. Grande parte do meu acervo fotográfico do centro de memória é meu”. (E13)

Além disso, segundo Matos (2010), as histórias criadas devem sistematizar as experiências de sucesso ou fracasso, as soluções encontradas diante de obstáculos, e os insights, que possam contribuir para outras experiências. Esta afirmação é lembrada pelos entrevistados que informam o uso de casos de insucesso para mostrar aspectos positivos ou o que não se deve fazer.

“Eu acho que tanto as histórias de sucesso quanto de insucesso, se você souber trabalhar as de insucesso, de uma forma bacana, ela também pode ser usada para disseminar uma cultura positiva. [...] o negativo é uma lição aprendida e geralmente se aprende mais nas derrotas do que nas vitórias.”. (E12)

“Quando a gente leva uma apresentação que vai falar de um determinado tema e junto dessa apresentação você tem um case, uma história para contar, de sucesso ou de fracasso, com o que você poderia fazer melhor, daquela experiência que você viveu, tem muito valor. Então eu acredito sim que pode ser usado.”. (E5)

“A gente não consegue ter futuro se não tiver passado... E as histórias que carregam experiências boas servem... as ruins te servem para não as repetir, e ainda pode modifica-las para usa-las da maneira correta. E, aquilo que tem de sucesso, que é uma experiência boa, é importante que tu repliques” (E9)

Entretanto, um dos líderes entrevistados não tem esta percepção do uso tanto de histórias de sucesso quanto de insucesso.

“Eu acredito que possa ser utilizado sim, desde que você traga exemplos práticos e cases, pois, ajuda no entendimento e na percepção das pessoas. Nada melhor que você explicar trazendo casos práticos porque fica mais prático de explicar, de vender, tangível e embasa muito sua argumentação, lógico, sendo casos de sucesso não de fracasso.”. (E14)

De maneira geral, as falas dos entrevistados 7, 8 e 12 resumem bem o pensamento de quase todos os líderes da pesquisa sobre a pergunta 1, que teve como unanimidade a percepção positiva quanto ao uso do storytelling como uma ferramenta para disseminação dos valores.

“Eu acredito firmemente nisso, até porque é uma forma emocional de colocar os valores da empresa para as pessoas. Então, é muito mais fácil quando você tem histórias que toquem as pessoas do que colocar uma peça de comunicação com tudo escrito, com os valores e etc... Então, eu acho que fica muito mais fácil quando você consegue colocar isso tudo em uma storytelling para as pessoas entenderem. Eu não só acredito como eu acho que é muito melhor se for feito assim.”. (E7)

“Essa é uma forma muito interessante de transmitir para quem está na empresa neste momento um pouco da experiência e um pouco de como as coisas aconteceram e como a empresa se comporta dentro de determinadas circunstâncias.”. (E8)

“Eu acho que é bom porque você clarifica. Porque quando você está me falando de comportamento, é algo que não é tangível. [...] é importante para as coisas não tangíveis você dar um pouquinho de tangível nelas... porque cultura é uma coisa totalmente intangível.”. (E12)

As aplicações do storytelling, para os entrevistados, descrevem dois entendimentos sobre o uso do storytelling. Hansen (2006); Bryant e Cox (2004) e O'Connor (2000) explicam que o uso do storytelling serve para explorar o contexto organizacional em que a história é incorporada, enquanto que para Chreim (2007); Reissner (2005); Brown e Humphreys (2003); Gabriel (2000) e Boyce, (1995) o uso desta ferramenta é para que as histórias "façam sentido".

5.2

Uso do storytelling

A segunda pergunta, “2. Alguma vez você já utilizou historias, contos, fábulas ou depoimentos com o objetivo de mudar as práticas e comportamentos da sua equipe? Por favor, exemplifique”, tinha como objetivo averiguar se o líder utiliza o storytelling no seu cotidiano e como este o faz.

Assim como na primeira pergunta, todos os entrevistados responderam na pergunta dois que utilizam histórias com o objetivo de mudar alguma prática ou comportamento. Um bom exemplo é falado pelo entrevistado 14, onde ele passa a experiência pessoal que conhecer os negócios do Grupo XYZ é fundamental para

o crescimento. Com esta história ele pretende mudar práticas e comportamentos da equipe.

“Às vezes viajando, dependendo do trabalho, você fica períodos de final de semana no local. Então o que normalmente eu faço é ir para o escritório de manhã, [...], e combinava com alguém para fazer uma visita a bordo, ir no cas do porto, conversar com as pessoas, [...] é um momento que você tá vivendo ali e tá absorvendo conhecimento. E quando você vê uma informação no papel, você logo associa a conversa daquela visita. Então esse desenvolvimento/crescimento intelectual das operações da empresa que são necessárias para desenvolver as atividades da minha área. Esse exemplo, como outros, eu procuro passar para a equipe. Pra mim agregou, certamente para as outras pessoas também agrega, desde claro, que haja interesse.”. (E14)

Um aspecto que vale ressaltar, entretanto, é que alguns ressaltaram que este uso pode não ter sido consciente ou intencional. Para alguns, o uso do storytelling tende a ser natural e depende muito da personalidade de cada pessoa.

“Eu uso quando vou passar para ele (subordinado) alguns valores que eu gostaria que esse cara tivesse, porém, nunca foi estruturado com esse intuito, mesmo uma coisa sentimental, não era estruturado, era mais sensorial, eu sentia que isso era importante, então, quando você coloca esse contexto moderno, atualizado, me apavora, porque eu nunca pensei dessa forma”. (E6)

“Eu acho eu já usei, mas talvez não de maneira muito consciente, porque você acaba naturalmente usando isso. [...] . E eu acho que a gente com certo sucesso faz isso. É obvio que depende um pouco das pessoas. Tem pessoas mais abertas a esse tipo de coisas e tem pessoas que são menos abertas.”. (E3)

Em contrapartida, alguns gestores utilizam esta ferramenta de forma consciente e com objetivos claros. Alguns exemplos desta utilização associam o valor de SMS (saúde, meio ambiente e segurança) a histórias da área de seguros do Grupo XYZ e, também a uma ferramenta interna da empresa, o diálogo de segurança (DDS).

As associações podem relatar tanto a evolução da importância deste valor ao longo do tempo, quanto a questão de ser uma referência. Estes exemplos estão de acordo com o que afirma James e Minnis (2004) que ao exemplificar valores da empresa, sistemas e normas, as histórias geram compromisso.

“Eu já usei muito no passado, em treinamentos inclusive, os casos usando a área de seguros, onde a gente ia para os negócios, porque havia (e há) sempre aquela máxima que as coisas nunca acontecem conosco. Então a gente pega, até hoje, alguns casos que são ocorrências do vizinho, depois traz aquilo para nossa realidade e mostra que isso é possível acontecer conosco. Então é um incêndio, um roubo a carga, é um dano ao armazém. Então, isso trouxe uma forma bem

interessante que a gente encontrou de mostrar para as pessoas que elas precisavam investir em gerenciamento de risco nas operações”. (E9)

“Eu já usei muito isso (storytelling), não só com minha equipe, mas também no DSS, porque você mostra a realidade como era e como que é hoje. Essa nova geração não nos viu andando de camiseta, bermuda e tênis no navio; rebocador tinha colete salva vidas, mas ninguém usava; pulava de um rebocador para o outro ou mergulhava na água para fazer isso. Hoje em dia, isso é inimaginável”. (E13)

“Vamos falar de segurança, de cultura de SMS. Hoje a gente tem isso muito bem definido, mas a gente vive fazendo diálogos de segurança falando de fatos passados para não serem repetidos, para eliminar desvios e não ter novamente o acidente. Da mesma forma, contar coisas boas de pessoas que conseguem fazer um trabalho de alto risco, com produtividade e segurança. Então, se (você) conhece a pessoa, usa ela como exemplo.”. (E5)

Outro dos valores relatados em histórias é em relação a preocupação com a comunidade. Apesar de não ocorrer desta maneira, o programa interno de voluntariado nasceu de um desejo do presidente, e estreitou os laços com a comunidade que cerca a empresa. Duas histórias sobre este tema são relatadas pelo entrevistado 7 e estão alinhadas a utilização do storytelling ‘em entender e compartilhar o conteúdo das histórias. ’ (BRIODY; PESTER; TROTTER, 2012, p.68)

“O programa de voluntariados é um grande canal com a comunidade. Quando você faz uma ação na comunidade as pessoas se sentem mais abertas para você do que você ir lá fazer uma pesquisa sobre “o que você precisa”. Então, além de ser uma ponte com a comunidade, o programa mexe com engajamento, estimula outras competências como criatividade (fazer mais com menos), trabalhar em equipe, liderança... o programa nos permite observar e fazer histórias que podem, de repente refletir os valores da empresa”. (E7)

“Somos um dos maiores produtores de Sal da américa latina e nossa filial no Nordeste ficava em Areia Branca, e lá tinha um problema sério de água. Nossos navios chegavam lastrados em água doce e depois a retiravam para colocar o sal. A empresa percebendo essa questão da comunidade com a água, construiu uma grande caixa d’água e a água doce que ia ser jogada no mar passou a ser colocada na caixa d’água e distribuindo para a cidade.”. (E7)

O intuito de alguns ao contar a história pode não ser somente mudar alguma prática ou comportamento, mas também motivar. Este tema também é relatado por Marshall e Adamic (2010) que relatam que verdadeiras histórias vão reforçar a moral em tempos de crise e motivar os funcionários a realizar mais do que eles acreditavam que possível.

“Tem horas que você conta história para estimular, “é difícil, mas não é impossível”. Eu acho que nós contamos histórias para de alguma forma contar para a equipe e tentar motivar, ou, mudar pensamento toda hora”. (E4)

“Eu utilizo muito isso para contextualizar algumas coisas, algumas decisões ou alguns comportamentos. Eu tenho uma equipe experiente, mas com diferente tempo de empresa e às vezes eu até para reforçar “oh, isso aqui tá sendo difícil de ser conseguido mas teve uma época muito mais difícil, os recursos eram muito mais escassos, a estrutura era muito inferior...” Eu acho que isso acaba reforçando e motivando as pessoas pra se entregar mais.”. (E8)

Outro ponto importante é que alguns destes líderes não ficam restritos ao uso apenas em suas equipes. Uma liderança mais estratégica, preocupada com as questões chaves da identidade organizacional, deixa de ser um líder transacional e extrapola as fronteiras de sua equipe e de seu dia a dia, assumindo uma postura de liderança transformacional, se preocupando com a mudança da organização e liderança autêntica, que se comporta em função de seus valores.

“Eu projeto nas telas tudo que nós temos aqui. Tudo que eu tenho não mantenho com minha equipe apenas eu espalho para todos de rebocadores e para quem quiser.”. (E13)

“Eu conto essa história para todos que eu tenho uma abertura porque é importante você conhecer o trabalho das pessoas que trabalham com você, como você participar e como ter o olhar crítico para coisas as vezes muito simples e com isso você pode ter ganho muito expressivos.”. (E11)

5.3

Impacto das histórias

Na pergunta três, “Qual o impacto percebido destas historias no comportamento dos seus colaboradores? Porque você acha que as histórias relatadas tiveram este impacto? ”, o principal objetivo era averiguar o “porquê” do uso do storytelling e o impacto que estes líderes perceberam ao contar as histórias para seus liderados.

Nesta pergunta não houve uma singularidade de respostas, como ocorreu nas duas perguntas anteriores, entretanto, quando se comparam as respostas entre os níveis hierárquicos, percebe-se que os níveis mais elevados (Presidente e Vice-Presidentes) colocam histórias que tem um cunho de empreendedorismo, “como fazer diferente” para alcançar os objetivos, além de histórias que tem como objetivo reduzir o distanciamento hierárquico. Isto está muito em linha com o

afirmado por Schein (1986) que afirma que os valores, crenças e princípios dos fundadores e líderes influenciam a organização. Deste modo, o uso do storytelling por este público é fundamental para passar o modo de agir da organização.

“O impacto é ver que empreender é possível, que a vontade de empreender e ter o conhecimento é importante, mas você tem que querer fazer. As coisas não vão cair no seu colo”. (E10)

“Essa história acabou passando um pouco da cultura de “estourar todas as possibilidades” e não ter um problema de hierarquia, que a organização tem que buscar mais e mais, de não ter uma barreira hierárquica muito forte. E eu acho que a gente com certo sucesso faz isso”. (E3)

Quando olhamos para líderes dos demais níveis entrevistados, algumas das histórias contadas na pergunta 2 foram as mesmas contadas pelos Vice-presidentes e Presidente do Grupo XYZ. Neste caso, o principal impacto é mostrar como a alta liderança faz, refletindo muito o modo de fazer da organização, ou seja, sua cultura.

O jeito mais fácil de mudar a cultura de uma empresa é quando você muda o comitê executivo inteiro. O número 1, esses primeiros líderes abaixo deles, porque aí, você muda o jeito de fazer... o DNA. Então eu acho que o storytelling traz muito da possibilidade de entendermos as histórias desses líderes e trazer os traços culturais e consequentemente os valores que são relevantes pra essa organização. (E1)

Outro impacto bastante citado nas entrevistas deste público é com a “liderar pelo exemplo”, ou seja, não basta apenas usar do discurso, o líder deve tomar atitudes que provem ao que foi falado. Este discurso vai em linha com o líder transacional defendido por Burns (1979) e uma das suas características, o gerenciamento por exceção. É citado por diversos entrevistados que apenas o discurso não é o bastante para mudar o comportamento ou alguma atitude. A história, para fazer sentido a quem a ouve ou ajudar a clarificar algo, deve refletir algum comportamento ou atitude de quem está contando. Este impacto está em consonância com Denning (2006) que afirmar que a transmissão de valores é um desafio para as abordagens convencionais de gestão, uma vez que os valores comunicados são difíceis de se tangibilizar e com Yoder-Wise e Kowalski (2003) que afirmam que as histórias contadas nas organizações são mais efetivas quando focam em ensinar, inspirar, motivar e adicionar significado, principalmente se envolvendo experiências pessoais.

“Eu vejo motivação... eu acho que é mais fácil você seguir ou concordar ou ser liderado por alguém que já passou por situações semelhantes” (E8)

“A maioria dos casos das pessoas que eu tentei motivar, que eu trouxe esses exemplos elas seguiram e fizeram isso. [...] O impacto que eu vejo então é das pessoas procurarem mais, é um impacto positivo”. (E14)

“Eu gosto da teoria da valência organizacional, que basicamente é fazer com que as pessoas saibam o que está sendo feito, entendam o que está sendo feito, e vejam valor daquela mudança para a empresa e para o indivíduo. Só que quando você coloca de forma abstrata, “olha, precisamos ir naquela direção”, muitas vezes fica frio, muitas vezes não fica claro, muitas vezes não fica entendido. Quando você recheia com histórias, com exemplos, é muito bom, didaticamente inclusive para você fazer com que as pessoas entendam, se engajem, a qualquer tipo de transformação que você queira fazer, ou projeto ou uma nova ideia, fica muito mais fácil.”. (E11)

5.4

Utilização do storytelling por outros líderes da organização

Na quarta pergunta, “Você acha que os líderes da XYZ utilizam o storytelling como uma ferramenta para introduzir novas práticas na empresa, mas alinhadas com a cultura vigente? ”, o objetivo principal era verificar a percepção dos entrevistados quanto à utilização do storytelling por outros líderes do grupo XYZ.

Nesta pergunta as respostas foram mais variadas mas tiveram um ponto em comum: Para ampla maioria o uso do storytelling pelos pares depende da característica pessoal do líder. Tanto características de líderes autênticos que são guiados por seus valores e perspectivas morais, quanto de líderes carismáticos, que possui elevados níveis de autoconfiança, e necessidade de influenciar o pensamento das outras pessoas foram encontradas nos depoimentos. (AVOLIO; GARDNER, 2005; BERGAMINI, 1994). Se o mesmo for extrovertido o uso do storytelling ocorre; caso contrário os pares não veem ou não ouvem nenhuma história.

“Eu acho que isso é mais do comportamento desses líderes. Eu acho que isso não é uma prática já formatada, já formalizada, não sei... posso falar mais pelo comportamental de alguns.” (E4)

“Alguns sim outros não, depende muito da personalidade da pessoa. Você pega um cara que nem o E13 que gosta muito da empresa que tem muita história, eu acho que ele se utiliza muito desse tipo de coisa. Ou seja, vai muito da personalidade. O E5 é muito ligado nesse tipo de atitude. E, assim, a empresa é formada de diversas personalidades, e apesar que a cultura da empresa vai

permeando todo mundo de certa maneira, a profissionais que usam mais ou menos, por tem mais facilidade ou menos facilidade. Pra mim é muito ligado a personalidade da pessoa.” (E3)

“E1, por exemplo, eu acho que faz isso muito bem, agora outros, eu acho que não. Eu não diria que está na cultura da XYZ. Eu acho que está em determinado gestores.” (E12)

Outros, porém, entendem que o uso acontece, entretanto, isso ocorre de uma forma natural, ou seja, utilizam a ferramenta, mas sem saber que estão utilizando.

“Eu acho inclusive que pode e deve ser aperfeiçoado porque muitas vezes as pessoas nem sabem que estão tendo essa finalidade. ” (E11)

“É.... sim e não. Não porque? Eu não acho que eles têm o conhecimento do que é storytelling. Todos. E é sim porque, eu posso usar conceitos sem saber que estou usando. Dessa maneira eu digo que minha resposta é sim. [...] como a gente tem, inclusive, um turnover baixo para esse nível, é muito natural que façam.... que tragam histórias da companhia e pessoais, e coisas vividas por ele ou por outras pessoas pra construir cultura, pra construir novas práticas ” (E1)

“Eu acho que talvez. Eu noto que pouco se usa aqui, devido à falta de conhecimento. Além disso, tem o perfil das pessoas né, não é todo mundo que gosta de contar história. Então eu acho que se trabalha pouco isso aqui. ” (E7)

“Não de forma estruturada, não vejo isso de forma planejada, mas vejo muito isso. Como nós temos colaboradores com muito tempo de casa é muito comum, em discussões, as pessoas contarem histórias, contarem exemplos, mas muitas vezes eu vejo isso sendo usado mais para mostrar satisfação com a empresa, demonstrar uma ligação com a empresa do que propriamente planejado, estruturado, para fazer uma transformação” (E11)

Nas entrevistas identificou-se também aqueles que conhecem pares que utilizam frequentemente o storytelling como uma prática.

“Eu acho que sim, eu acho que temos feito um grande esforço através dos fóruns e comunicação. [...]. A gente tem também algumas experiências de algumas pessoas mais sênior na companhia que ajudam a fortalecer esse pensamento [...] No passado, a gente tinha muita dificuldade de implementar algumas coisas na companhia por descredito dos gestores mais sênior que aquilo seria uma coisa boa. Então quando a gente começou a mostrar, com exemplos, e cases que isso tem valor para as organizações, vai ter muito valor no futuro. Então você vê hoje gestores sênior contando, mostrando seus indicadores, super orgulhosos de ter contribuído para chegar lá, e pessoas que eventualmente tinham muito pé atrás – [dizendo] ‘isso aqui é gasto puro, não tem retorno’ – e [...] ficava muito avesso. ” (E9)

“Eu sei que o E7 usa histórias. É um bom contador de histórias e ele viveu essas mudanças. E14 é outro. O E3 com 35 anos de casa é mais um... E ele viu o estaleiro onde cortavam chapa de chinelo e vê que hoje em dia tem todo o

procedimento. Então é mais o pessoal que tem mais tempo de casa, com mais de 20 anos de casa, que deve usar”. (E13)

“Eu não garanto que todo diretor faça isso, mas vários eu vejo fazendo isso. Contando e tal. Até porque eu digo o seguinte, muitos dos que estão comigo, eu estou com eles a muito tempo e eu fiz isso o tempo todo. Então isso talvez desencadeie neles um processo parecido. ” (E10)

“Sentar com E4, E10 e E3 [dá] muita história, e se fala muito... Toda vez que a gente está até jantando ou conversando, se conta alguma coisa que a gente passou e como está hoje e o que a gente vai fazer, então não tenho dúvida que a liderança na XYZ usa muito o storytelling. Até porque nossa história... pelo amor de Deus, 180 anos não é para qualquer empresa... não é fácil. A nossa história é ótima. Ela é boa de vender até porque estamos aqui a 180 anos, então a história já nos ajuda. ” (E5)

Apenas um entrevistado, não tem essa visibilidade ou entende que o storytelling não é uma prática utilizada pelo Grupo XYZ.

“Eu não tenho essa visibilidade do todo. Eu estou olhando de maneira geral os diretores do meu negócio, eu diria que quanto as pessoas do meu negócio elas tem a oportunidade de fazer isso porque elas estão próximas a muitas pessoas, mas eu não vejo fazendo. Se fazem, fazem muito pouco. Eu nunca escutei alguém contar uma história que ouviu de alguém” (E15)

Tendo em vista os mais diversos relatos, podemos concluir que os gestores entrevistados utilizam desta ferramenta no Grupo XYZ, mas não de forma estruturada. Desta maneira, vale a ressalva que conforme Gallo (2016) os líderes que se preocupam não só com o lucro mais o que vem depois, alcançam melhores resultados e perpetuam a empresa. Em uma empresa com aproximadamente 180 anos e com um centro de memória ativo utiliza pouco, de forma planejada, o storytelling pela liderança.

5.5

Histórias que inspiram

A última pergunta, “Você conhece alguma história de colegas que te inspiraram a mudar práticas e comportamentos? ” Tinha por objetivo identificar histórias passadas que mudaram práticas ou comportamentos dos entrevistados e com isso identificar se eles percebiam que o uso do storytelling foi efetivo com eles.

Metade dos entrevistados focaram suas análises em histórias que falavam de lideranças da própria organização XYZ e utilizaram estas lideranças como espelhos comportamentais.

“Já ouvi muitas histórias de pessoas mais antigas de casa, desde o E13 contando histórias dele de como era mais difícil no passado e histórias da viagem pra China. Que o Google não funciona lá, por exemplo, e a gente conversa muito, pois é um mundo à parte, né? E dá pra ver a alegria, comprometimento e engajamento dele na construção dessa história” (E11)

“A pessoa mais próxima que eu trabalhei e que me inspirou de uma forma que eu sou muito parecida, mas que tem uma capacidade muito acima da gente e que ajudou a acelerar muito as coisas como a gente faz, e faz isso com mais assertividade foi o E10. Porque, a gente conversa de uma forma extremamente objetiva, e nem sempre pensamos da mesma maneira, e queremos fazer com que a XYZ tenha um resultado melhor. [...] O posicionamento do E10 e a rapidez de como lidamos com as situações, e as decisões, realmente para mim é um grande avanço” (E5)

Estes líderes, segundo Burns (1979) possuem uma liderança transformacional uma vez que ensinam e são ensinados e buscam a mudança através de um propósito superior. As características empatia e humildade, que Rapp; Ogilvie; Bachrach (2015) propõem, são vistas nos relatos acima.

Nos casos abaixo, todos apresentaram histórias de seus gestores diretos, colocando-os em uma posição de liderança transacional, que segundo Burns (1979) é uma troca entre líder e seguidor, onde os seguidores aceitam ou concordam com as determinações do líder, enquanto houver benefício entre as partes, com possíveis recompensas contingentes.

“O presidente anterior tem uma personalidade muito empreendedora, então ele é um cara que mudou a cara da XYZ. Comigo, o ex-presidente, eu já tinha tipo uns 10 anos ou mais (de empresa). Ele representou uma mudança muito grande porque foi quando morreu o pai do acionista. [...] quando o acionista assumiu, ele resolveu mudar e contratou um Head Hunter pra contratar o ex-presidente, que era engenheiro naval e obvio que ele deu uma ênfase empreendedora no grupo. E a gente estava começando a construir no estaleiro, então o ex-presidente deu muito impulso pra gente porque foi ele que fez o estaleiro se tornar um construtor naval mesmo. Porque o estaleiro fazia apenas reparos. Ele sempre incentivou a gente a buscar desafios diferentes. Isso quebrou um pouco o paradigma de que nós tínhamos limitações... do que construir... que não teria condições... então a história dele é muito ligada a dar mais confiança a gente para empreender.” (E3)

“Eu tive um chefe aqui (no grupo XYZ) que realmente foi quem me permitiu estar onde eu estou porque eu era extremamente ansioso, às vezes até agressivo nas minhas colocações e posicionamentos e em determinada situação feita. Um dia ele chegou e ‘vamos conversar...’ e me disse ‘olha, eu acho que você tem um

potencial muito grande de desenvolvimento, mas se você não mudar essa forma de como você coloca as coisas para as pessoas e como aborda as pessoas você não vai a lugar nenhum. ' Eu parei, fui pra casa e no dia seguinte eu acho que voltei um pouco diferente e tentando mudar a cada dia. E até hoje eu agradeço, ele já saiu da empresa, mas permanece meu amigo e eu acho que consegui passar para alguns colaboradores meus e alguns colegas meus, a mesma experiência que ele me passou nesse tipo de abordagem porque eu poderia ter desperdiçado. ” (E8)

“O ex-presidente contava muita história e algumas me ajudaram a mudar a direção ou meu jeito, ou comportamento, assim como eu acho que algumas das minhas ajudaram a ele mudar. Por ele ser muito diferente de mim, eu sou muito cuidadoso nos passos que eu dou, tanto meu quanto da empresa, e ele era muito mais arrojado e algumas horas isso é bom e outras não. Mas ele contava muitas histórias falando que tudo pode, tudo deve ser analisado, tudo pode ser discutido com a possibilidade de fazer. [...] eu acho que as histórias que ele me contou me abriam mais a ser um pouco mais empreendedor” (E4)

Nos relatos acima podemos ver duas características citadas por Rapp; Ogilvie; Bachrach (2015), a humildade e a tendência adaptativa.

Para ambos os casos acima podemos ressaltar a importância da liderança transformacional (BURNS, 1979) neste processo de mudança e como estes tem o poder de mudar comportamento e cultura, conforme estudos de Gallo (2016), Denning (2006) e Brusamolin (2011). Quando estas mesmas histórias são contadas a outras pessoas, há uma preocupação com as mudanças da organização e seus valores, colocando estes líderes na posição de liderança transformacional.

A outra metade dos entrevistados relataram experiências ou histórias anteriores ao ingresso na XYZ, adicionados a estes autores, as narrativas deste grupo reforçam a teoria de Wilson (2012) que explicita que o uso do storytelling serve para compartilhar conhecimento, sabedoria e experiência.

“Tenho uma história bem interessante pra contar de uma mudança de comportamento. Quando você é jovem na carreira profissional, você acha sempre que a pessoa mais sênior, que já passou por várias fases na vida, ele não pode ser um bom exemplo pra você, do ponto de vista de velocidade. Então, e outra coisa, você ter o sentimento que você está se arrebatando e o cara lá está produzindo, mas num outro ritmo, diferente de você. Então, esse foi um aprendizado muito grande que eu tive com um ex-chefe meu, e que ele falava claramente isso ‘eu admiro a agressividade profissional do jovem, que é necessária, mas você tem que se preocupar que você vai chegar a um nível de maturidade mais adiante, que você vai olhar pra trás e dizer assim, cara, se eu tivesse passado por isso antes, eu teria feito de forma diferente’. Então, a primeira coisa é, respeito as diferenças. Nem todos vão estar no mesmo nível de conhecimento sobre todos os assuntos. ” (E9)

“Não é exatamente uma história, mas eu tinha um chefe antes de eu vir pra XYZ, no Banco Central, que eu era jovem né e quando você pega um negócio para

fazer você quer fazer rápido né... E ele sempre era mais devagar. E eu ficava às vezes... incomodado... porque não era a velocidade que eu quisesse imprimir, e aí, uma vez ele falou 'olha, quem corre é a bola... Tipo, antes de fazer, você tem que planejar ter certeza que é isso que você quer fazer senão você sai trabalhando em uma direção, e quando você vê está no caminho errado e aí você tem um retrabalho porque você tem que voltar e ir no caminho certo.' Isso realmente mudou meu comportamento porque hoje, por mais que eu queira fazer as coisas rápido eu realmente vejo a nítida diferença entre eu quando pego uma coisa para fazer e o analista que está fazendo" (E2)

"Eu estava na WM e a gente criou como se fosse um ERP para todas as unidades... e eu era analista na época e tinha um gerente de TI que, na minha opinião era brilhante e ele criou um ERP que rodava descentralizado. Eu acho que aquilo me influenciou muito, na minha cabeça de processo, de forma que TI na verdade é uma ferramenta pra você alavanca eficiência. Pra você ter ideia. Nesse negócio, a WM tinha regionais e eles acabaram com regionais, só no processo que foi criado. Então, isso, hoje me influencia muito. (hoje menos) porque naquela época, eu falei, esse é o profissional que eu quero ser. Não posso ser o profissional de fazer o programa, mas sim a transformação que aquilo ali pode gerar, ou seja, você olhar muito mais o processo do negócio. É uma história muito importante pra mim porque mudou minha forma de olhar as coisas e também mudou a companhia né. " (E12)

"Eu tive uma chefe que foi minha primeira, quando eu era estagiária e fui efetivada. E eu fui efetivada porque ela saiu para montar a consultoria que tem até hoje. E ela me disse assim, 'eu só saio feliz daqui se você ficar no meu lugar'. Ela era uma coordenadora na X e eu era júnior, então eles diminuíram a vaga e me efetivaram. E ela me ensinou muito a como ser na postura dentro da organização. Então até hoje quando faço alguma coisa que eu falo, 'puxa, isso aqui não combina comigo', eu penso nela e dou um passo pra trás. Isso foi uma coisa muito tatuada no meu início de carreira... na maneira de como se vestir, desde como se posicionar, desde como criar credibilidade e respeito; de como brincar e ter informalidade, mas saber a hora de dar o limite pro outro. Tudo isso eu aprendi muito com ela, no início da minha carreira. " (E1)

"Eu trabalhei com uma pessoa da NS que me inspirou muito profissionalmente e eu já fui pra lá com cabelo branco. Porque o que que ele me passou uma organização pessoal. Ele era incapaz de ir para uma reunião, na empresa mesmo, sem se preparar, sem ler [...] eu não fazia isso antes. Eu ia pra reunião no 'vamos ver', 'vai sair alguma coisa', enfim, sem me preparar. E ele me ensinou isso. 'Prepare-se porque você pode aproveitar essa reunião muito melhor se você estiver preparado'. " (E6)

"Eu tive um gerente comercial, que era um cara muito exigente, mas super parceiro. Ele nunca deixa você pendurado. Ele era exigente, mas estava sempre com você. Isso é uma coisa que eu tenho comigo enormemente. Eu seja, eu cobro muito, sou muito exigente, mas eu estou sempre junto, estou sempre parceiro e quando o 'bicho pega', eu estou ali junto dele pra ajudar no que for possível. Isso é uma coisa que eu peguei dele". (E10)

"Na questão da ética, um diretor que eu trabalhei que era muito ético, e numa reunião que as decisões não estavam sendo tão éticas ele pegou, levantou, olhou para o presidente da empresa e o presidente do cliente e disse, a partir desse momento eu estou fora desse processo. Eu não compactuo com mentira. Eu era funcionário dele e não sabia o eu fazer uma vez que eu era funcionário dele, mas

o presidente estava lá. Participei da reunião toda. Quando ele saiu falaram muito mal dele, criticaram. Depois que acabou a reunião, eu fui na sala dele e falei, ‘desculpa, eu não sei, mas o que eu tenho que fazer?’ Aí ele olhou pra mim e disse, ‘você faz o que você acha que é certo’. Eu também pedi para não participar do projeto, o presidente entendeu e colocou outra pessoa no lugar. Mas ele me deu uma lição, porque naquela hora eu ia seguir o que os caras estavam falando, mas não era correto. Isso me mostra que em qualquer situação, a ética tem que acontecer. São valores que realmente reforçaram meus valores.” (E7)

Frente aos relatos acima, pode-se confirmar o poder de transformação do storytelling citado por Wilson (2012), James e Minnis (2004) e Chen (2016) quando falam do uso desta ferramenta como forma de resolução de problemas, disseminação e práticas e mudanças de comportamentos, bem como os estilos de liderança citados por Burns (1979), Avolio; Bass (1995), Antonakis (2004) e Peterson et al. (2008) e as características de líderes explicitados por Judge et al. (2002), Rapp; Ogilvie; Bachrach (2015).

6

Conclusão

Este capítulo dedica-se a apresentar as conclusões sobre as interpretações dos dados desta pesquisa e encontra-se dividido em duas partes: conclusões gerais e sugestões e recomendações para estudos futuros.

6.1

Conclusões Gerais

Este estudo teve como objetivo principal analisar a aplicação de storytelling pela liderança, compreendendo o papel desta ferramenta na disseminação e internalização dos valores organizacionais, através de um estudo de caso. Procurou-se entender como a liderança percebe o papel do storytelling na disseminação e internalização de valores organizacionais, práticas e comportamentos. Para alcançar este propósito foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual foram entrevistados quinze líderes do Grupo XYZ.

Para trazer base e aprofundar a análise pretendida, foram investigados três temas, sendo eles: storytelling, cultura organizacional e liderança. Para o primeiro tema, investigou-se a perspectiva de Wilson (1999) que concebe o storytelling como uma ferramenta que a organização usa para identificar meios de compartilhar normas e valores, desenvolver confiança e compromisso, compartilhar conhecimento, ajudar a “desaprender” ou gerar uma conexão emocional. Para tal, as características e papéis das narrativas foram estudadas. O segundo tema, cultura organizacional, foi fundamentado em Shein (1989) e Pettigrew (1979), tendo como conceito base a concepção de cultura como um conjunto de significados que podem ser alterados e como os valores organizacionais estão ligados a cultura. O papel dos valores dentro da cultura organizacional também foi debatido, tendo como principal foco os estudos de Schein (1986). Por fim, uma vez que o terceiro e último item do presente estudo, a liderança, é fundamental e principal ator para mudança cultural – portanto, este também foi objeto de aprofundamento teórico, utilizando Burns (1979) e Avolio; Bass (1995) como base para o tema.

Analisando-se as respostas de cada entrevistado, individualmente, todos informaram que acreditam que a ferramenta pode ser utilizada e confirmaram que a utilizam para mudar práticas ou comportamentos de seus liderados ou até mesmo para disseminar valores organizacionais, estando em linha com os conceitos apresentados por James e Minnis (2004) e Matos (2010) porém nem todos tinham ciência de que isto seria a prática do storytelling. O uso desta ferramenta ainda é confirmado por outros entrevistados, que já viram ou já conversaram sobre o assunto. O uso do storytelling como um modo de agrupar ideias e facilitar o entendimento por todos os envolvidos, conforme é mencionado por Denning (2006), seja através de histórias de sucesso ou fracasso, principalmente com casos reais, é a principal forma pela qual os líderes utilizam a ferramenta.

Sobre como o storytelling é aplicado, o uso de histórias reais e ferramentas de apoio visual, como vídeos e fotos, são as principais formas utilizadas. Utilizar-se das histórias da organização vai em linha com as afirmações de Briody; Pester e Trotter, (2012) que afirmam que as histórias representam um mecanismo pelo qual a cultura organizacional pode ser descrita e explicada. As histórias dos líderes de níveis hierárquicos mais elevados também são muito utilizadas, principalmente por aqueles que estão no grupo há mais tempo. Em sua maioria, estas histórias da alta hierarquia tiveram participação dos próprios entrevistados que as relataram. Contudo, um destaque importante a ser feito é que: mesmo em uma empresa com 180 anos de história e diversos negócios com diferentes criações ao longo deste tempo – com marcos importantes na histórias e duas histórias onde a empresa conseguiu se reerguer – poucos entrevistados contaram histórias que reforçam a prática de algum dos valores atuais da empresa utilizando da história da organização. Utilizar-se da história da organização para reforçar um valor deveria ser mais utilizado, pois, conforme afirma Sole e Wilson (1999), uma das aplicações do storytelling é para compartilhar normas e valores, pois derivam do passado da organização, mas também descreve o futuro. O valor organizacional mais citado nas histórias é também o mais novo, mas que alcançou um nível de relevância altíssimo no Grupo XYZ – “zelamos pela segurança das pessoas, pela preservação do meio ambiente e pelas comunidades em que estamos presentes” – tendo histórias atuais e de um passado mais longo, com pelo menos 50 anos.

Verificou-se que as histórias contadas pelos líderes tiveram como plano de fundo o reforço ou a alteração de um comportamento ou valor específicos, sempre contrapondo como era feito com um exemplo de como deveria ser feito – principalmente em histórias de sucesso. Os gestores de negócio geralmente utilizam a ferramenta para contar experiências pessoais que ocorreram na criação do negócio em que atuam, ressaltando as dificuldades e como conseguiram supera-las. Já os gestores do corporativo, ou seja, aqueles que não atuam diretamente em unidades de negócio, tendem a utilizar contos de experiências passadas ou histórias da vida pessoal. Ambas utilizações reforçam a afirmação de Yoder-Wise e Kowalski (2003, p.38) que dizem que “Histórias servem para vários fins, incluindo visão sobre si mesmo, seu papel, visão, objetivos e valores, tanto pessoalmente e dentro das organizações”

De fato, não apenas a alteração de comportamentos ou internalização de valores foram motivos para o uso do storytelling. Alguns líderes, ao utilizar a ferramenta, buscam as histórias para motivar seus liderados, mostrando que o esforço, persistência e empreendedorismo que eles ou a alta liderança da empresa tiveram em experiências reais passadas é recompensador. Muitos destes líderes apontam, através das histórias, o caminho que os liderados devem seguir ou a forma de como agir para obter sucesso, muitas vezes reforçando valores organizacionais mesmo sem citar diretamente um valor. Deste modo, fica evidente que o alinhamento dos valores dos líderes aos valores organizacionais é fundamental para garantir a continuidade dos valores em todos os níveis da hierarquia e possuir o *cultural fit*, descrito por Tomei e Russo (2014)

A partir das narrativas dos entrevistados foram identificadas algumas funções, descritas no quadro abaixo que estão em linha com as aplicações citadas por Sole e Wilson (1999)

Tabela 6: Funções da história X Conteúdo.

Função da história	Conteúdo
Alinhamento	"vão desde os valores pessoais, que podem ser passados até os valores da empresa. [...] quando eu escolhi a XYZ, eu acho que deu certo porque foi uma combinação de valores que eu trazia da minha formação, de casa, da família e os daqui." (E15)
Motivação	"Tem horas que você conta história para estimular, "é difícil, mas não é impossível". (E4)
Transmissão	"eu conto para meu colaborador com essa finalidade... pra ele tomar um banho de como é a cultura da XYZ.". (E6) "Essa é uma forma muito interessante de transmitir para quem está na empresa neste momento um pouco da experiência e um pouco de como as coisas aconteceram e como a empresa se comporta dentro de determinadas circunstâncias.". (E8)
Estabelecer modus operandi	"antes de fazer, você tem que planejar ter certeza que é isso que você quer fazer senão você sai trabalhando em uma direção, e quando você vê está no caminho errado e aí você tem um retrabalho porque você tem que voltar e ir no caminho certo" (E2) "O posicionamento do E10 e a rapidez de como lidamos com as situações, e as decisões, realmente para mim é um grande avanço" (E5)
Conexão emocional	"Eu gosto da teoria da valência organizacional, que basicamente é fazer com que as pessoas saibam o que está sendo feito, entendam o que está sendo feito, e vejam valor daquela mudança para a empresa e para o indivíduo. (E11)
Conhecer a empresa	"Somos um dos maiores produtores de Sal da América Latina e nossa filial no Nordeste ficava em Areia Branca, e lá tinha um problema sério de água. Nossos navios chegavam lastrados em água doce e depois a retiravam para colocar o sal. A empresa percebendo essa questão da comunidade com a água, construiu uma grande caixa d'água e a água doce que ia ser jogada no mar passou a ser colocada na caixa d'água e distribuindo para a cidade.". (E7)
Mudança de comportamento	"olha, eu acho que você tem um potencial muito grande de desenvolvimento mas se você não mudar essa forma de como você coloca as coisas para as pessoas e como aborda as pessoas você não vai a lugar nenhum." (E8) "O ex-presidente contava muita história e algumas me ajudaram a mudar a direção ou meu jeito, ou comportamento" (E4)
Gerar compromisso	"Eu já usei muito no passado, em treinamentos inclusive, os casos usando a área de seguros, onde a gente ia para os negócios, porque havia (e há) sempre aquela máxima que as coisas nunca acontecem conosco. Então a gente pega, até hoje, alguns casos que são ocorrências do vizinho, depois traz aquilo para nossa realidade e mostra que isso é possível acontecer conosco. Então é um incêndio, um roubo a carga, é um dano ao armazém. Então, isso trouxe uma forma bem interessante que a gente encontrou de mostrar para as pessoas que elas precisavam investir em gerenciamento de risco nas operações". (E9)

Por fim, recomenda-se que o Grupo XYZ crie materiais e instrua os líderes – os principais agentes de mudança – sobre a ferramenta de storytelling e suas melhores formas de aplicação, para que as contribuições não contemplem só experiências pessoais, mas também histórias organizacionais e para que os líderes sejam capacitados a gerenciar os valores organizacionais e ajudem mais conscientemente a empresa a manter seu legado histórico.

6.2

Sugestões e recomendações para estudos futuros

Como sugestões de pesquisas futuras correlacionadas ao tema deste estudo, no que diz respeito a abordagem, é possível ampliar o escopo da análise através de realização de novas entrevistas e inclusão de perguntas nas mesmas, tendo como base o ponto de vista dos liderados e como eles percebem a utilização do storytelling por seu gestor.

Sugere-se também que seja aplicado o storymining como uma nova perspectiva de coleta de histórias para uma compreensão mais profunda das histórias e entendimento da cultura da organização.

No que diz respeito a metodologia, investigar o tema comparando a perspectiva do Recursos Humanos e demais áreas, contextualizando com a estratégia da organização de médio e longo prazo, oferecerá uma pesquisa de maior consistência e densidade. Outra sugestão é a seleção de uma amostra estatística, introduzindo a análise quantitativa onde poderiam ser correlacionadas variáveis como tipo de liderança, utilização do storytelling, tipo de cultura organizacional.

Além disso, a pesquisa atual, realizada em uma empresa brasileira, também poderia ser replicada em empresas multinacionais, possibilitando a comparação do uso do storytelling pela liderança em diferentes culturas e realidades.

Referências Bibliográficas

ANTONAKIS, J. Leadership: Past, Present, and Future. **Sort**, v. 50, n. 100, p. 500, 2004.

AVOLIO, B.J.; BASS, B.M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 199-218, 1995.

AVOLIO, B.J.; GARDNER, W.L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

BAKER, B. Use storytelling to engage and align employees around your strategic plans. **Industrial & Commercial Training**, v. 46, n. 1, p. 25-28, 2014.

BAKER, B.; BOYLE, C. The timeless power of storytelling. **Journal of Sponsorship**, v. 3, n. 1, p. 79-88, 2009.

BERGAMINI, C.W. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BRIODY, E.; PESTER, T.M.; TROTTER, R. A story's impact on organizational-culture change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 1, p. 67-87, 2012.

BRUSAMOLIN, V. Narrativas para a gestão de mudanças: um estudo de caso na indústria vidreira. **Transinformação**, v. 23, n. 1, p. 15-28, 2011.

BURNS, J. **Two excerpts from leadership Educational Leadership**, 1979. Disponível em:
<<http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=EJ197875%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=8871612&site=ehost-live>>

CHEN, K.K. "Plan your Burn, Burn your Plan": How Decentralization, Storytelling, and Communication Can Support Participatory Practices. **Sociological Quarterly**, v. 57, n. 1, p. 71-97, 2016.

CHEN, P. H.; YUAN, M. S. A study of influence of storytelling toward organizational memory. **Journal of Educational Media and Library Science**, v. 45, n. 4, p. 461-482, 2008.

CONNELL, N.A.; KLEIN, J.H.; MEYER, E. Narrative approaches to the transfer of organizational knowledge. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 2, p. 184-193, 2004.

DENNING, S. Effective storytelling: strategic business narrative techniques. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 1, p. 42-48, 2006.

DILEK, Z.N.; ÜLKÜ, U. Storytelling sustains a sharing culture at Sarkuysan. **Human Resource Management International Digest**, v. 17, n. 2, p. 33-35, 2009.

FROST, P.J. et al. 498 BOOK REVIEWS Refraining Organizational Culture. p. 498-500, 1991.

GALLO, C. Inspiring Storytellers Transform Employees into Crusaders. **Leader to Leader**, v. 2016, n. 82, p. 35-39, 2016.

HOFSTEDE, G. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts Introduction: Researchers' and Respondents' Minds. **Organization Studies**, p. 477-492, 1998.

HUMPHREYS, M.; UCBASARAN, D.; LOCKETT, A. Sensemaking and sensegiving stories of jazz leadership. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 41-62, 2012.

JAMES, C.H.; MINNIS, W.C. It makes sense. v. 2004, n. August, 2004.

JOYNER, F.F. Storymining: eliciting stories and mining their content for cultural levers. **Human Resource Development International**, v. 15, n. 5, p. 627-633, 2012.

JUDGE, T.A. et al. **The Nature of Leadership**. [s.l: s.n.]. v. 4

LEITCH, T.M. What Stories Are: Narrative Theory and Interpretation. 1986.

MARSHALL, J.; ADAMIC, M. The story is the message: shaping corporate culture. **Journal of Business Strategy**, v. 31, n. 2, p. 18-23, 2010.

MCCARTHY, J.F. Short Stories at Work: Storytelling as an Indicator of Organizational Commitment. **Group & Organization Management**, v. 33, n. 2, p. 163-193, 2008.

MILLS, T.L.; BOYLSTEIN, C.A.; LOREAN, S. 'Doing' Organizational Culture in the Saturn Corporation. **Organization Studies**, v. 22, n. 1, p. 117-143, 2001.

PETERSON, S.J. et al. CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. **Journal of Management**, v. 35, n. 2, p. 348-368, 2008.

PETTIGREW, A.M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PRINCE, G. **Aspects of a Grammar of Narrative**. [s.l: s.n.]. v. 2

RAPP, A.; OGILVIE, J.; BACHRACH, D.G. Sales leadership icons and models: How comic book superheroes would make great sales leaders. **Business**

Horizons, v. 58, n. 3, p. 261-274, 2015.

SCHEIN, E.H. 1990_-_OrganizationalCultureSchein[retrieved-2015-11-11]. **American Psychologis**, v. 45, p. 109-119, 1973.

SCHEIN, E.H. **What You Need to Know About Organizational Culture Training and Development Journal**, 1986. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/227015788?accountid=13042%5Cnhttp://oxfordsfh.hosted.exlibrisgroup.com/oxford?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=What+You+Need+to+Know+About+Organizati>

SCHEIN, E.H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SOLE, D.; WILSON, D.G. Storytelling in Organizations : The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. **Training and Development**, v. 53, p. 1-12, 1999.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. spe, p. 17-24, 2007.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M. DAS G.T. DA. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TEREZA, M.; FLEURY, L. Publicado em FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. O Desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 1989.

TOMEI, P.A.; RUSSO, G.M.; ANTONACCIO, C.F.B. **Cultura Empreendedora – Guia prático para seleção de empreendedores**Rio de JaneiroOffice Book, 2008.

TROMPENAARS, F. **Resolving International Conflict: Culture and Business StrategyBusiness Strategy Review**, 1996. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6452001&sit e=bsi-live>>

WALLACE, W.S.; SCOTT, W. Portraits : Discovering Art as a Transformative Learning Process at Mid-Life Submitted to the Ph.D. In Leadership & Change Program of Antioch University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy October , 2007 Co. 2007.

WHYTE, G.; CLASSEN, S. Using storytelling to elicit tacit knowledge from SMEs. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 6, p. 950-962, 2012.

WILSON, S. Show and tell : the power of organisational storytelling. **British Journal of Healthcare Management**, v. 18, n. 11, p. 591-593, 2012.

YODER-WISE, P.S.; KOWALSKI, K. The power of storytelling. **Nursing Outlook**, v. 51, n. 1, p. 37-42, 2003.

Anexo 1

Questionário entrevistas

1. Você acha que o storytelling pode ser usado como um meio de disseminação os valores organizacionais da XYZ?

2. Alguma vez você já utilizou historias, contos, fábulas ou depoimentos com o objetivo de mudar as práticas e comportamentos da sua equipe? Por favor, exemplifique.

3.a. Caso a resposta da pergunta 2 for sim:

Qual o impacto percebido destas historias no comportamento dos seus colaboradores? Porque você acha que as histórias relatadas tiveram este impacto?

3.b. Caso a resposta da pergunta 2 for não:

Você acha que teria sido impactante este tipo de estratégia na mudança comportamental dos seus colaboradores?

4. Você acha que os líderes da XYZ utilizam o storytelling como uma ferramenta para introduzir novas práticas na empresa, mas alinhadas com a cultura vigente?

5. Caso a resposta da pergunta 4 seja sim: Você conhece alguma história de colegas que te inspiraram a mudar práticas e comportamentos?