



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO

Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258

www.periodicos.ufc.br/contextus

Histórias no ensino e aprendizagem em administração: Relevância, conhecimentos e perspectivas

Stories in management education: Relevance, knowledge and perspectives

Historias de enseñanza y aprendizaje en administración: Relevancia, conocimientos y perspectivas

<https://doi.org/10.19094/contextus.2023.82316>

Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha

<https://orcid.org/0000-0002-5024-5853>

Ph.D. em Comunicação e Práticas de Consumo pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

camilla@costarocha.com.br

Eduardo Paes Barreto Davel

<https://orcid.org/0000-0003-0610-6474>

Professor na Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études Commerciales de Montreal (Canadá)

davel.eduardo@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é integrar e consolidar o conhecimento acadêmico sobre histórias no ensino e aprendizagem em administração. A pesquisa se sustenta em uma revisão sistemática da produção acadêmica nacional e internacional. A análise das pesquisas identificadas gerou como resultado três categorias centrais para explicar o campo: relevâncias (comunicação, engajamento, criatividade, política, mudança, moral e emoção), conhecimentos (tipologias de histórias, de práticas de gestão e de estratégias de ensino e aprendizagem) e perspectivas (contação e criação de histórias). Ao elaborar uma visão estruturada das histórias no ensino e aprendizagem em administração, os resultados desta pesquisa contribuem para estruturar, estimular e orientar a realização de pesquisas futuras.

Palavras-chave: educação em administração; histórias; narrativa; ensino em administração; criação de histórias.

ABSTRACT

This study aims to integrate and consolidate academic knowledge about stories in management education. This research is based on a systematic review of national and international academic production. The analysis of identified research resulted in three central categories to explain the field: relevance (communication, engagement, creativity, politics, change, moral, and emotion), knowledge (typologies of stories, management practices, and teaching strategies and learning), and perspectives (storytelling and story writing). By elaborating a structured view of stories in management education, the results of this research contribute to structure, to stimulate, and to guide future research.

Keywords: management education; stories; narrative; teaching in administration; story creation.

RESUMEN

El propósito de este artículo es integrar y consolidar el conocimiento académico sobre las historias en la enseñanza y el aprendizaje en la administración. La investigación se basa en una revisión sistemática de la producción académica nacional e internacional. El análisis de las encuestas identificadas resultó en tres categorías centrales para describir y explicar el campo: relevancia (comunicación, compromiso, creatividad, política, cambio, moral y emoción), conocimiento (tipos de historias, prácticas de gestión y estrategias de enseñanza y aprendizaje), y perspectivas (narrativa y creación). Al elaborar una visión estructurada de las historias en la enseñanza y el aprendizaje en la administración, los resultados de esta investigación contribuyen a estructurar, estimular y orientar futuras investigaciones.

Palabras clave: enseñanza de la administración; cuentos; narrativo; enseñanza en administración; creación de la historia.

Informações sobre o Artigo

Submetido em 09/11/2022

Versão final em 09/03/2023

Aceito em 10/03/2023

Publicado online em 04/07/2023

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Avaliado pelo sistema *double blind review*

(SEER/OJS – versão 3)



Como citar este artigo:

Rocha, C. R. N. C., & Davel, E. P. B. (2023). Histórias no ensino e aprendizagem em administração: relevância, conhecimentos e perspectivas. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 21, e82316. <https://doi.org/10.19094/contextus.2023.82316>

1 INTRODUÇÃO

Contar histórias é a arte de tecer eventos de forma articulada e sequencial para construir um produto íntimo do conhecimento. Além de permitirem criar e atribuir sentido às experiências vividas, as histórias manifestam múltiplos efeitos: engajam, inspiram, oferecem senso de segurança, educam moralmente, aconselham, alertam, justificam, explicam e divertem (Gabriel, 2000). As pesquisas sobre as histórias no campo da administração e seus impactos para administradores, empreendedores e líderes (Boje, 1991a, 2008; Boje, Rosile, Saylor & Saylor, 2015; Clark & Kayes, 2019) evidenciam a centralidade das narrativas tanto para as organizações (Boje, 1991a, 2008; Gabriel, 2004; Gabriel & Connel, 2010; Gavin, 2021; Kainan, 2002), quanto para a prática profissional e em seu processo de formação.

Por exemplo, encontramos pesquisas que destacam o papel das narrativas na estabilidade e mudança nas organizações (Brown, Gabriel & Gherardi, 2009; Frost, Nord & Krefling, 2003; Reissner & Pagan, 2013; Vaara, Sonenshein & Boje, 2016). Pesquisas também enfocam a relação das histórias com a aprendizagem organizacional (Brown, Gabriel & Gherardi, 2009; Taylor, Fisher & Dufresne, 2002), a estratégia e cultura organizacional (Etmanski, 2018; Gabriel, 2004; Gold, Holman & Thorpe, 2002; Hamilton, 2013; Hansen & Kahnweler, 1993; McCarthy, 2008), o empreendedorismo (D'Abate & Alpert, 2017; Komulainen, Siivonen, Kasanen & Rätty, 2020; Mars, 2021) e a liderança (Boje, Rosile, Saylor & Saylor, 2015; Clark & Kayes, 2019; Clifton, 2019; González, Rodríguez & Segovia, 2021; Grisham, 2006; Jones, Sambrook, Henley & Norbury, 2012; Maclean, Harvey & Chia, 2011; Schedlitzki, Jarvis & MacInnes, 2015). Apesar de sua importância, as histórias não podem ser reduzidas a uma forma de resolução para todos os problemas organizacionais. Tampouco deve-se posicionar o contador de história como o grande “herói” (Reissner & Pagan, 2013). Pelo contrário, considerar as histórias no contexto organizacional deve considerar a relação dinâmica que existe entre quem cria a história, o enredo, a performance, a audiência e os efeitos dessa relação (Reissner & Pagan, 2013; Beigi et al., 2019; Rhodes & Brown, 2005).

A contação de histórias (storytelling) e/ou da criação de história (story creation) podem ser praticadas de forma variada nas organizações: como ferramenta de comunicação organizacional, como via de micro-emancipação individual, como instrumento de manipulação e controle (Reissner & Pagan, 2013; Beigi et al., 2019; Rhodes & Brown, 2005). Histórias constituem dispositivos políticos devido aos seus efeitos de persuasão e de influência. Educar estudantes enquanto contadores e criadores competentes de histórias significa contribuir para sua formação politizada enquanto líderes, gestores e/ou empreendedores.

Derivado do termo “narrativa”, as histórias frequentemente lhe são associadas como sinônimos, comungando de inúmeras definições (Boje, 1991b; Boje,

2008; Clifton, 2019; Gavin, 2021; Gubrium, 2009; Reissner, 2004). Consequentemente, neste artigo, entendemos narrativa e história como sinônimos e adotamos uma concepção inclusiva e ampla de história: existência de ligação entre os eventos e ideias na forma de padrão narrativo não aleatório (Reissman, 2008). Ademais, quando não inseridas no gênero ficção, as histórias, além de terem um enredo, tendem a representar a realidade. Para se constituírem enquanto histórias, deixam de meramente reportar os fatos, mas descobrem nos fatos, significados. Assim, nasce o enredo. Há quem considere, nesse sentido, que as histórias comunicam fatos como experiência e não como informação (Gabriel, 2004).

A partir das múltiplas definições sobre história e narrativa, não identificamos uma definição estruturada e fundamentada sobre o storytelling (Reissner & Pagan, 2013). Entendemos, indiretamente, que a prática de contar histórias é usualmente referenciada como storytelling. Isso significa dizer que a comunicação oral de toda e qualquer história e/ou narrativa é conhecida como storytelling. No contexto organizacional, a expressão pode ser entendida como o modo usual adotado pelos atores organizacionais para se comunicar (Reissner & Pagan, 2013). Neste sentido, reforça-se a importância das histórias no ensino e aprendizagem em administração (EAA), tanto para futuros líderes e/ou gestores que se valerão do storytelling enquanto dispositivo de gestão, quanto para qualquer tipo de trabalhador que terá a capacidade crítica de refletir politicamente sobre as histórias contadas.

A relevância das histórias no EAA, seja na criação ou contação, é destacada na produção científica a partir do momento em que as histórias contribuem quando se aproximam das situações organizacionais, em forma de relatos narrativos contextualizados (D'Abate & Alpert, 2017). Assim, como demandado pelas organizações, as histórias habilitam os estudantes em uma comunicação mais efetiva (Boje, 1991a). Por não apresentarem univocidade de sentidos, as histórias são tomadas, no EAA, como ferramentas para estimular a criatividade, a imaginação, o pensamento crítico, assim como o contato com as emoções, por parte dos estudantes (Cohen, 1998; Antonacopoulou & Gabriel, 2001). As histórias também suscitam a compreensão e a análise de questões de natureza moral e/ou social (Cohen, 1998). Elas estimulam reflexões acerca de diversas práticas organizacionais, como a liderança (Schedlitzki, Jarvis & MacInnes, 2015) e o empreendedorismo (Jones et al., 2012).

Apesar da relevância central e fundamental das histórias para a administração e seu ensino, a produção acadêmica ainda enfrenta limitações. Existe a proposição da aprendizagem de histórias a partir da literatura (Coles, 1989; Cohen, 1998; Pinheiro, Vieira & Motta, 2010; Schedlitzki, Jarvis & MacInnes, 2015), da aprendizagem em gestão por meio da análise de filmes (Huczynski & Buchanan, 2004; Pinheiro, Vieira & Motta, 2010; Schultz & Quinn, 2013), de podcasts (Teckchandani & Obstfeld, 2017) e teatro (Clark & Kayes, 2019; Pinheiro, Vieira & Motta,

2010). Quando o tema principal é o 'storytelling' no EAA, um estudo de Nesteruk (2015) tem o embasamento na prática com a adoção do recurso digital e quando o foco é a criação de histórias, Gherardi, Cozza e Poggio (2018), ponderam que escrever histórias, no contexto organizacional, permite se envolver e lidar com as situações de maneira reflexiva. Com efeito, notamos que não há homogeneidade nem consistência na produção acadêmica sobre o uso das histórias no EAA. A produção acadêmica é limitada, dispersa e fragmentada. Muitas abordagens são encontradas ora de forma superficial, ora de forma desconexa com outras pesquisas. Além disso, não localizamos uma revisão sistemática dessa produção que traga uma visão integrada e um panorama consolidado sobre o uso das histórias no EAA.

O objetivo deste artigo é integrar e consolidar o conhecimento acadêmico sobre histórias no EAA, bem como estimular a melhoria de pesquisas futuras. Consequentemente, os resultados da pesquisa buscam contribuir com o avanço do conhecimento sobre EAA ao fornecer um conjunto de categorias que permite melhor explicar e entender os fundamentos, sutilezas e carências relativos ao uso das histórias no EAA. Além disso, ao elaborar uma visão estruturada das histórias no EAA, os resultados desta pesquisa sedimentam um patamar de apoio para estimular e melhorar a realização de novas pesquisas. Os resultados também destacam as principais relevâncias, conhecimentos e perspectivas das histórias no EAA. O conhecimento gerado nesta pesquisa auxilia educadores em administração em sua prática, bem como estudantes em seu processo de aprendizagem e formação em administração. Estudantes podem melhor conhecer e refletir sobre a importância das histórias para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Educadores podem enriquecer o conteúdo e orientação de suas práticas de ensino-aprendizagem.

2 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa é baseado em uma revisão sistemática e narrativa da produção acadêmica (Elsbach & Knippenberg, 2020; Gough et al., 2012; Hodgkinson & Ford, 2014; Patriotta, 2020), em que o foco recai sobre a busca de transparência no processo de seleção, na interpretação reflexiva dos resultados, na geração de categorias integradoras e na proposição de perspectivas que problematizam e orientam pesquisas futuras. Nesse sentido, o propósito é mais voltado para a interpretação e categorização, do que descrição estatística.

A revisão ocorreu dentro de um processo estruturado em três etapas. A primeira etapa (mapeamento) apoiou-se na busca de artigos em diferentes bases de dados nacionais e internacionais (Sage Publication Journals, Academy of Management, SPELL, Emerald, JSTOR, SCIELO, EBSCO, Routledge, Library of Congress, Periódicos CAPES e Web of Science), através de diferentes combinações de buscas entre os termos: narrativas, gestão, educação, história, 'storytelling', 'storywriting'.

Definimos o período de busca desde 1980 até os dias atuais.

Como resultado da revisão sistemática da produção acadêmica, mapeamos 338 trabalhos publicados em vários formatos e línguas (português, inglês, espanhol): artigos acadêmicos, livros, capítulos de livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado. O processo de revisão ocorreu dentro de uma dinâmica de bola de neve na qual referências dos textos encontrados eram consultadas e pesquisadas. Assim, mapeamos e analisamos outros materiais, como livros, capítulos de livros, artigos aceitos em conferências. Esse processo terminou quando não encontramos nenhuma referência nova ou relevante. Com a análise do material coletado, em uma segunda etapa (refinamento e expansão), eliminamos as duplicidades e selecionamos apenas as publicações que se relacionavam direta ou indiretamente do uso das histórias seja em administração, seja no EAA.

Em seguida, analisamos as pesquisas selecionadas em relação à consistência, relevância e coerência. A questão orientadora era: a produção era baseada em pesquisa consistente, relevante e coerente sobre o uso das histórias em administração ou no EAA? O resultado desta análise foi uma seleção de 129 produções acadêmicas relevantes, consistentes e coerentes. A grande maioria desse material consiste em estudos em administração que investigam o papel das histórias para as organizações, destacando-se as práticas de liderança e empreendedorismo. No campo do EAA, temos estudos que tomam as narrativas como objeto e propõem uma reflexão teórica ou uma reflexão prática.

A terceira etapa foi dedicada à análise temática das obras selecionadas. Na primeira análise, buscamos identificar temas centrais com potencial de gerar explicações, integrações e problematizações para orientar a pesquisa futura. Os temas que emergiram dessa análise foram: relevâncias, conhecimentos e perspectivas das histórias no processo de EAA. Todo conjunto de artigos foi analisado novamente a partir desses três eixos temáticos com o propósito de aprofundar, detalhar e refinar seu conteúdo na criação de sub-temáticas explicativas. Assim, a análise sistemática do conjunto de pesquisas identificadas permitiu a elaboração e sustentação de categorias centrais para descrever e explicar o campo: relevâncias (comunicação, engajamento, criatividade, política, mudança, moral e emoção), conhecimentos (tipologias de histórias, de práticas de gestão e de estratégias de ensino e aprendizagem) e perspectivas (contação e criação de histórias). Nesse sentido, os resultados permitiram refletir e problematizar o estado atual da pesquisa para gerar caminhos de sua possível renovação.

3 RELEVÂNCIAS

Considerando que as nossas experiências são compartilhadas por meio de histórias, a importância delas para o processo de EAA se destaca. Em linhas gerais, as

histórias habilitam as pessoas a se conectarem com o que é importante e com o que as auxilia a atribuir sentido sobre suas situações atuais na sociedade, nos negócios, nas organizações, em suas próprias carreiras (D'Abate & Alpert, 2017). É porque usamos narrativas para descrever o mundo que empregamos metáforas para auxiliar na descrição de organizações e para transmitir significados e interpretações (Drummond, 1998). A compreensão do mundo acontece na forma de histórias. Contar histórias proporciona aos indivíduos se olharem e entenderem as situações nas quais se encontram (D'Abate & Alpert, 2017). Isso ocorre dentro

de uma organização: habilidades de contação e criação de histórias preparam os gestores para olharem sob diferentes perspectivas para as situações, para, então, tomarem suas decisões e alterarem seus comportamentos de acordo com essas novas percepções, inspirações e identidades (Boje, 1991a; D'Abate & Alpert, 2017).

A partir da análise da produção acadêmica, categorizamos sete relevâncias das histórias no campo da administração, especialmente no processo de ensino e aprendizagem (Tabela 1).

Tabela 1

Relevâncias das Histórias no EAA

Relevâncias	Descrição	Principais referências
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> O poder de comunicação das histórias está atrelado à capacidade do sujeito de reconhecer-se ativo na experiência vivida; sendo a possibilidade dessa narrativa que permite a construção de sentido. No processo de EAA, a capacidade comunicativa propiciada pelas histórias confere legitimidade à própria aprendizagem prévia. Dada a importância das histórias no ambiente organizacional, saber comunicar-se é saber se posicionar diante das situações. 	Boje (1991a), Brill (2008), Gold, Holman e Thorpe (2002), Hansen e Kahnweiler (1993)
Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> Destaca-se o potencial de engajamento das histórias como relatos contextualizados, próximos de situações reais, atrelando-se à prática, força mobilizadora do interesse do estudante no EAA. 	Silva, Silva e Coelho (2018), Silva, Bispo e Santos (2017), D'Abate e Alpert (2017), Brill (2008)
Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> As histórias inspiram, sendo um importante subsídio para o desenvolvimento da criatividade. 	D'Abate e Alpert (2017) Cohen (1998)
Política	<ul style="list-style-type: none"> As histórias são dispositivos de influência, persuasão, convencimento e manipulação, incluindo aspectos políticos como criação de sentido, manipulação, mudança, poder e identidade 	Auvinen et al. (2013), Beigi et al. (2019), Boyce (1996), Currie (2010), D'Abate e Alpert (2017), Franco (2015), Gray (2007), Palacios e Terenzo (2016), Reissner e Pagan (2013), Rhodes (2005b), Rhodes (2005a), Rhodes e Brown (2005)
Mudança	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia-se a imbricação entre a mudança organizacional e as histórias, quando se compreende a organização sob a ótica da cultura organizacional, com base em múltiplas histórias. 	Drummond (1998), Brown et al. (2009), Reissner (2004)
Moral	<ul style="list-style-type: none"> Por conferir valor às pessoas e às organizações, as histórias têm relevância moral, no que tange à construção e/ou manutenção de reputação. 	Whittle, Mueller e Mangan (2009), Cohen (1998)
Emoção	<ul style="list-style-type: none"> Histórias são constituídas por emoções e podem provocar emoções. 	Boje (1991a), Schedlitzki, Jarvis e MacInnes (2015), Antonacopoulou e Gabriel (2001)

Fonte: Elaborada pelos autores.

A primeira relevância das histórias refere-se ao seu poder comunicacional. As histórias revelam-se uma via para comunicar as complexas dinâmicas organizacionais. Nesse sentido, a sua importância na formação dos administradores passa a ser multifacetada. Saber elaborar, escrever e contar histórias é uma importante habilidade gerencial, necessária diante dos desafiadores cenários atuais (Boje, 1991a). As histórias tanto comunicam quanto constroem identidades, ensinam e auxiliam as pessoas a darem sentido às suas vidas, pessoais e profissionais. Contar histórias é narrar e comunicar eventos do cotidiano, além de possibilitar a manifestação de crenças e valores pessoais. Neste aspecto, as narrativas surgem da experiência vivida. As histórias que contamos moldam as percepções que temos dessas experiências vividas. Em suma, as histórias ajudam a explicar, racionalizar, esclarecer e comunicar nossas experiências pessoais e profissionais (Brill, 2008).

Criar, contar ou performar histórias tem a sua relevância para o EAA a partir do momento em que auxilia os estudantes a ultrapassarem as formas tradicionais, orais e escritas, habilitando-os a comunicar suas ideias de uma maneira mais eficiente e eficaz (Boje, 1991a). Habilitar os estudantes enquanto 'storytellers' e escritores sobre temas organizacionais é a garantia de que os estudantes absorveram os conceitos mais relevantes que foram comunicados com a história e que, agora, conseguem comunicá-los adequadamente e persuasivamente. Portanto, as histórias permitem capacitar comunicadores e influenciadores.

As histórias desempenham importante papel de comunicação nas organizações, na medida em que as narrativas definem o tipo da organização, o seu posicionamento, seus valores, missão e visão. São as narrativas organizacionais que definem como as pessoas aderem à cultura e que estabelecem as metas e objetivos a serem alcançados. São as histórias que contam sobre o

passado, localizam o presente e guiam as organizações em direção ao futuro (Hansen & Kahnweiler, 1993). As informações que circulam nas organizações, quanto aos valores, relações com clientes, fornecedores e entre os funcionários são, em essência, histórias. Assim, o storytelling faz parte da rotina de uma organização, constituindo seu fluxo informacional. A habilidade da contação ou escrita de uma história revela como o profissional enfrenta as situações problemáticas ou desafiadoras em uma organização. Consequentemente, os melhores contadores de história tendem a se tornar administradores habilidosos (Boje, 1991a). Inclusive, as histórias permitem que outros pontos de vista sejam levados em consideração, afetando, positivamente, as relações profissionais. Com efeito, as histórias potencializam a disposição para a escuta e entendimento do outro, se afirmando como um canal de comunicação importante nas organizações (Gold & Thorpe, 2002).

A segunda relevância das histórias remete ao seu poder de engajamento. As histórias contribuem quando se aproximam das situações organizacionais, em forma de relatos narrativos contextualizados (D'Abate & Alpert, 2017). Extremamente relevante no processo de EAA (Silva, Silva & Coelho, 2018; Silva, Bispo & Santos, 2017), as histórias engajam estudantes com prática ao permitir o entendimento e enfrentamento de circunstâncias semelhantes. As histórias engajam os estudantes porque a aprendizagem é uma atividade social, imbricada e proveniente do cotidiano. Assim, elas respondem à necessidade inerente dos indivíduos para atribuírem sentido aos seus desafios. Além disso, podemos considerar a paixão por histórias como parte essencial dos seres humanos, que não desaparece no contexto profissional. A aprendizagem, nesse sentido, é tida como essa vontade inata de interação com os outros, de onde emerge, naturalmente, a relevância das histórias para engajar (Brill, 2008).

A terceira relevância das histórias remete à criatividade. As histórias operam como dispositivo no EAA por meio do exemplo narrado que inspira e ensina (D'Abate & Alpert, 2017). Gestores, na qualidade de mentores, quando detalham as suas situações vividas, inspiram e ensinam, por meio do exemplo, os aprendizes. Ou seja, histórias podem ser relatos vivos e inspiradores. Para além de diretrizes ou soluções para determinados problemas, as histórias carregam inspirações. É esse componente inspiracional que garante, inclusive, a lembrança da história por parte da audiência e a consequente aplicação delas em suas vidas. Podemos considerar, portanto, que as histórias apresentam um impacto (D'Abate & Alpert, 2017) criativo. Com efeito, as histórias são tomadas, no EAA, como veículos para estimular a criatividade, a imaginação e o pensamento crítico dos estudantes (Cohen, 1998).

A quarta relevância das histórias envolve questões de política. O poder de influência das histórias está diretamente ligado à experiência, fonte de toda história. Por isso, são consideradas inspiradoras e impactantes. Como

excelentes aparatos para influência e persuasão, as histórias podem criar um senso de unidade e propósito comum (Boyce, 1996). Líderes produzem um ponto de referência a partir de suas histórias. Com efeito, a liderança sustenta uma manutenção ou a criação de histórias para organizar o contexto para ação dos liderados. A análise da produção acadêmica também evidencia a importância persuasiva das histórias para o marketing, na comunicação de produtos, ideias, serviços e das próprias marcas (Franco, 2015; Palacios & Terenzo, 2016). Assim, entende-se que toda comunicação busca influenciar, persuadir e manipular. As histórias que as organizações escolhem contar são tendenciosas e seletivas, a fim de moldar a interpretação dos eventos e da cultura corporativa por parte de funcionários e demais atores envolvidos (Beigi et al., 2019; Rhodes & Brown, 2005; Auvinen et al., 2013; Gray, 2007; Reissner & Pagan, 2013).

A perspectiva política inclui, no mínimo, cinco aspectos (Beigi et al., 2019). O primeiro é ligado à construção de sentido a partir da história contada. Quando percebida por seu viés crítico, a negociação de sentido em histórias divergentes dá espaço para a desconstrução de uma narrativa dominante a fim de que surja uma nova narrativa compartilhada. O segundo aspecto refere-se à resistência à convenção que contrapõe a narrativa dominante organizacional, veiculada por aqueles em posição de poder. Como terceiro aspecto, elenca-se a questão da possibilidade de incorporar mudanças de padrão. Isso porque as histórias que se encaixam na narrativa dominante são mais propensas a serem consideradas credíveis e influentes. No entanto, a receptividade da liderança apenas para histórias que se encaixam na narrativa preferida pode limitar a capacidade da organização de mudar, pois restringe abertura para novas narrativas. Histórias políticas e críticas de dentro da organização podem emergir natural e necessariamente, seja para ajudar as pessoas cujas experiências não correspondem à narrativa dominante a lidar com as contradições, ou para dar voz a histórias que desmentem as histórias oficiais de mudança. Como quarto aspecto, ressalta-se a questão do poder e dissonância, ambos potencializados por histórias. Se a narrativa por um lado consolida o poder, por outro, é uma ferramenta de dissonância. Quando essas dissonâncias são identificadas, as histórias podem ajudar na explicação de tensões organizacionais não resolvidas que podem interromper determinadas práticas organizacionais. Por fim, destaca-se, na visada crítica da gestão organizacional, a questão identitária. A perspectiva política das histórias pode ser alçada como prática importante tanto para identificar narrativas excludentes quanto para desconstruir e construir novas narrativas que incorporem exclusões das identidades individuais desconexas da narrativa organizacional (gênero e orientação sexual, por exemplo; conforme Beigi et al., 2019). Essa perspectiva política, portanto, reforça a importância da incorporação das histórias no EAA, trazendo contribuições para o desenvolvimento de competências

daqueles que serão, futuramente, gestores e/ou líderes criadores bem como receptores dessas histórias.

A quinta relevância das histórias consiste em seu papel na mudança. As organizações podem ser consideradas como um composto de múltiplas histórias – verbalizadas ou implícitas – que formam as rotinas gerenciais, os costumes, os produtos, e que, também, fazem emergir uma cultura organizacional. Esse composto narrativo não é imutável. Ao contrário, mesmo que opere no sentido de compor o todo, poderá ser coeso ou divergente. É essa dinâmica que permite a mudança: as incoerências demandam novas histórias para reestruturar os sentidos da cultura organizacional (Drummond, 1998). Assim, as histórias desempenham um papel central frente ao processo de mudanças nas organizações. Com efeito, toda mudança requer a alteração de histórias. Novas histórias emergem para suplantam as antigas. A mudança é essencialmente um processo de recriar histórias (Brown et al., 2009). Pode-se considerar, inclusive, que as histórias são um meio para gerenciar a mudança, na medida em que direcionam a organização em sua transformação cultural. Uma vez efetivada a mudança, o sucesso pode ser aferido nas histórias que as pessoas contarão (Reissner, 2004).

A sexta relevância das histórias é moral. As histórias permitem aos funcionários defender seu status moral e conferem, até mesmo às organizações, a possibilidade de manterem suas reputações institucionais. Contar uma história é uma forma de prestar contas dos seus atos, do ponto de vista moral. Na medida em que as histórias conferem valor às pessoas, atribuindo contornos positivos tais como virtude, disponibilidade, responsabilidade, competência, elas podem ser vistas como uma forma de contabilidade moral. Ou seja, elas se tornam um caminho para lidar com os desafios de se posicionar enquanto organização ou dentro dela, como um de seus membros.

Nesse sentido, as histórias podem ser invocadas diante de situações que representem uma ameaça ao senso de valor social dos funcionários e/ou à reputação organizacional (Whittle, Mueller & Mangan, 2009). No EAA o uso das histórias abre espaço para discussões em torno de questões morais e sociais acerca de gestão e das organizações. As histórias provocam a análise e compreensão de questões de natureza moral e/ou social (Cohen, 1998).

A sétima relevância das histórias refere-se à emoção. As histórias têm o poder de provocar as mais diversas emoções na audiência (Boje, 1991a). A contação de histórias é, em si, uma forma de engajamento sensível com a audiência, que se envolve, cognitivamente e emocionalmente com as histórias, criando e recriando significados por meio dessa experiência sentimental (Schedlitzki, Jarvis & MacInnes, 2015). As histórias são intrinsecamente conectadas com as emoções. Seu uso no EAA se apoia no entendimento que as emoções são experiências aprendidas assim como o aprendizado é uma experiência emocional (Antonacopoulou & Gabriel, 2001).

4 CONHECIMENTOS

Em nossa análise, constatamos que a produção científica sobre o uso de histórias no EAA produz três conhecimentos específicos: tipologias de histórias, de práticas de gestão e de estratégias de ensino e aprendizagem.

4.1 Tipologia de histórias

Identificamos seis tipos de histórias no EAA, como sintetizado e apresentado na tabela 2.

Tabela 2

Tipos de Histórias no EAA

Tipos de histórias	Enfoque das histórias	Principais referências
Quadrinhos	• Permitem a mobilização de conceitos a partir da prática.	Boje (1991a), Brill (2008), Gold e Thorpe (2002), Hansen e Kahnweiler (1993)
Literatura	• Fornecem um retrato realista e não reducionista das organizações, com múltiplos contextos.	Silva, Silva e Coelho (2018), Silva, Bispo e Santos (2017), D'Abate e Alpert (2017), Brill (2008)
Filme	• Engajam estratégias ativas de aprendizagem, mobilizando a criatividade e o pensamento crítico.	D'Abate e Alpert (2017), Cohen (1998)
Teatro	• Promovem a contação de histórias na prática com base na performance e na dramaturgia.	D'Abate e Alpert (2017), Boyce (1996), Franco (2015), Palacios e Terenzo (2016)
Digital	• Sustentam a cultura organizacional, composta de múltiplas narrativas.	Drummond (1998), Brown et al. (2009), Reissner (2004)
Podcast	• Conferem valor moral às pessoas e às organizações, participando na construção e/ou manutenção de reputação.	Whittle, Mueller e Mangan (2009), Cohen (1998)

Fonte: Elaborada pelos autores.

No contexto do EAA, a ficção é percebida como um recurso que oferece um retrato não reducionista das organizações. Por exemplo, a dramaturgia, a literatura e o cinema fornecem histórias que conectam conteúdos gerenciais com as situações vivenciadas na prática de uma organização (Boje, 1991b; Cohen, 1998). Como recurso

estético, a literatura proporciona narrativas que, ao serem inseridas no processo de ensino em administração, favorecem a criatividade e permitem o desenvolvimento de capacitações para sentir e conhecer (Fischer et al., 2007). Em específico, a literatura é uma fonte rica de histórias (e.g.

Don Quixote, Guerra e Paz, Otelo) para alimentar o ensino e aprendizagem sobre liderança (March & Weil, 2005).

As histórias em quadrinho são um recurso artístico que tem por intenção narrar acontecimentos por meio de registros de imagens. Concatenar os eventos, inserindo-os em um espaço e tempo próprios, com personagens e enredo, garante uma história imagética a partir de um universo de maior complexidade (Guimarães, 2001). As histórias em quadrinho permitem trabalhar conceitos no EAA de uma forma ativa (Silva, Santos & Bispo, 2017).

O uso de filmes no EAA, especialmente nos temas de gestão e comportamento organizacional, conta com ampla produção científica (e.g. Champoux, 1999; 2000, 2001), especialmente quando consideramos a análise da narrativa. O filme pode ser produzido pelos estudantes, estimulando a criatividade, como apontado por Schultz e Quinn (2013). Assim, o filme torna-se uma estratégia ativa de ensino e aprendizagem, provocando a mobilização de conceitos, por parte dos estudantes, para a solução de problemas gerenciais e organizacionais (Schultz & Quinn, 2013).

Um tipo inovador de narrativa refere-se à narrativa digital, que envolvem o uso de tecnologias digitais para combinar múltiplos elementos: voz, vídeos, imagens, música, entrevistas, gráficos, etc. As histórias digitais encontram seu suporte em aparatos tecnológicos ou mídias digitais. Elas possibilitam aos estudantes desenvolverem consciência e habilidade narrativas, com a mediação da linguagem contemporânea, que é a digital. As sociabilidades estão cada vez mais sendo construídas e vivenciadas, em ambientes digitalizados (Nesteruk, 2015). Partir da realidade digital, que é onde os jovens assumem compromissos, se relacionam, percebem e constroem valor, permite explorar reflexivamente os significados, com muito mais eficácia. É, portanto, mais uma forma de desenvolver, junto aos estudantes de administração, o discernimento necessário quanto a lógica das histórias, que eles precisarão entender e criar quando gestores de um negócio. Com efeito, o formato digital desperta interesse no EAA, enquanto um recurso eficaz no desenvolvimento de narrativas de liderança, mudança organizacional e comunicação nas organizações (Nesteruk, 2015).

Ressalta-se, inclusive, a especial contribuição do formato digital na aprendizagem que coloca múltiplas dimensões (auditiva, visual e verbal), demandando percepções conscientes e específicas, bem como moldando as experiências de maneiras distintas. Descola-se da aprendizagem majoritariamente textual, abrindo-se novas possibilidades de percepções analíticas variadas, advindas, por exemplo, de imagens, animações e sonoridades. São essas, também, experiências capazes de gerar novas e diferentes percepções (Nesteruk, 2015). As histórias digitais geralmente são trabalhadas com curta duração, de três a cinco minutos, trazendo a combinação de recursos audiovisuais nas narrativas, tais como imagens, vídeos, áudios (músicas ou vozes), com o texto, para criar histórias atraentes (Gubrium, 2009; Lambert,

2006). Geralmente, a introdução de histórias digitais no contexto do ensino e aprendizagem acontece para possibilitar que os estudantes contem histórias narrando suas próprias experiências a partir de múltiplas plataformas e recursos.

O uso de podcasts no EAA permite engajar os estudantes em torno de práticas como empreendedorismo, liderança, recursos humanos e cultura organizacional. Por meio das histórias contadas nos episódios, os estudantes conectam os conceitos trabalhados em sala de aula com os contextos apresentados. Eles são convidados a praticar o pensamento crítico, entendendo as possibilidades de tomada de decisão diante dos diversos cenários apresentados por uma organização (Teckchandani & Obstfeld, 2017).

4.2 Tipologias de práticas organizacionais

Quanto às práticas organizacionais, a análise da produção científica revela a importância das histórias para a liderança e para o empreendedorismo. A cultura organizacional é um contexto de múltiplas narrativas que sustenta, simbolicamente e metaforicamente, as práticas de gestão. Desta forma, entender o papel das histórias nessas práticas torna-se imprescindível para entender as atuais narrativas organizacionais e propor mudanças. Por exemplo, líderes operam em ambos terros: ora atuam em narrativas estabelecidas, ora geram novas narrativas que impactam e modificam o comportamento organizacional (Drummond, 1998).

Em relação a tipologia da liderança, é vasta a produção acadêmica sobre a importância de contar histórias como uma habilidade dos líderes (Anthony & Schwartz, 2017; Schedlitzki, Jarvis & MacInnes, 2015). Líderes são vinculados a suas capacidades de inspirar, de despertar nos outros o desejo de segui-lo(a)s. É a liderança quem consegue articular a equipe em um mesmo objetivo para que alcancem resultados almejados. As histórias, nesse aspecto, ajudam os líderes a articularem sua marca pessoal, a motivarem sua equipe e a transmitirem seus valores, buscando construir confiança e empatia (Clark & Kayes, 2019; Grisham, 2006).

Consequentemente, explorar as histórias no ambiente organizacional contribui para o desenvolvimento das lideranças. Há que se considerar o papel relevante que histórias, mitos e metáforas desempenham na construção de significado nas organizações, o que envolve, para a liderança, contribuir para criação de unidade e propósito comum (Schedlitzki, Jarvis & MacInnes, 2015). A liderança, em certo sentido, é o exercício de um papel. Indagar-se qual é esse papel, se atribuído ou escolhido, confortável ou incômodo, assertivo ou não, pode ser realizado com base no universo da história. Com efeito, as narrativas dos líderes, quando utilizadas nos processos de ensino e aprendizagem permitem que sejam observadas as funções administrativas e, para além disso, habilitam para uma visão quanto às preocupações e aos desafios que os

administradores enfrentam, além de suas prioridades e valores subjacentes (Brill, 2008).

No contexto do EAA, em suas mais variadas tipologias (romance, teatro, filmes), as histórias permitem que a liderança seja trabalhada em todas as instâncias organizacionais, por meio de um ambiente em que os participantes se sentem confortáveis para compartilhar as diversas situações que enfrentam no dia a dia de trabalho. Assim, incluir histórias no currículo em administração pode facilitar reflexões críticas e capacitar líderes no uso de histórias que façam sentido e são fontes preciosas de conhecimento e informação nas organizações (Schedlitzki, Jarvis & MacInnes, 2015).

Sobre a tipologia do empreendedorismo, a sua prática prescinde de estruturas formais claras e definidas. O empreendedor vai construindo a sua jornada enquanto tenta materializar a sua ideia. Os sistemas, as ferramentas e as soluções emergem de maneira processual, ao longo de um caminho, que é estimulado pela visão e por influência do empreendedor. Nesse sentido, as histórias desempenham um importante papel, a partir do momento em que suscitam criatividade, influência e persuasão (D'Abate & Alpert, 2017). Características naturais desse processo são o risco, a incerteza, a paixão do empreendedor pela sua ideia, sua capacidade de convencer outras pessoas, por meio das histórias, sobre a importância do seu empreendimento. Além disso, a trajetória empreendedora é marcada por inúmeras oportunidades de aprendizagem, conectadas com o que a produção acadêmica valoriza como estratégia de ensino: tentativa e erro, aprender a partir da prática, aprender com o erro, resolução de problemas e solucionar desafios (Jones et al., 2012).

4.3 Tipologias de estratégias educacionais

É necessário repensar os modelos tradicionais de educação que colocam os estudantes em uma posição de ouvinte passivo. A agência ativa do estudante, situada em contextos complexos e dinâmicos que medeiam a construção do conhecimento, é fundamental para o desenvolvimento de competências (Myran & Sutherland, 2019). Na aprendizagem significativa os estudantes geram novos sentidos, perspectivas e formas de pensar sua prática profissional e as organizações. Trata-se de uma atividade situada, contínua, interacional, em que as narrativas são pilar incontornável (Reissner, 2004).

No contexto do EAA, Silva et al. (2017) propõem cinco dimensões do sistema de aprendizagem em ação: ambientes de aprendizagem, reflexão na ação, experiência (docente e discente), estilos de aprendizagem e estratégias de ensino em ação. Para essas últimas, os autores propõem quatro tipos: métodos de casos, aprendizagem baseada em problemas, simulações e jogos empresariais. Outras estratégias de ensino são consideradas ativas, envolvendo, de maneira explícita, o uso de histórias com várias tipologias (história em quadrinhos, literatura, filmes e teatro).

As estratégias ativas de ensino e aprendizagem, sejam casos para ensino, aprendizagem baseada em problemas e/ou projeto, análises e criação de filmes e/ou de histórias, contribuem para tornar o estudante, agente ativo durante o seu processo de aprendizagem. Tais estratégias conferem a possibilidade da reflexão e da atuação, quando propõem uma aprendizagem atrelada à prática. Aqui, estimula-se o raciocínio prático, ou seja, a habilidade do estudante em ir além da reflexão, para deliberar e decidir quais serão as suas ações e tomadas de decisões diante de contextos e desafios complexos (Nesteruk, 2015).

Quando se pensa em histórias no ensino e na aprendizagem, tem-se destacada a sua capacidade de potencializar, frente às aulas tradicionais, o processo de receber e atribuir sentido por parte dos estudantes (Boje, 1991a). As teorias podem ser associadas ao desenvolvimento do enredo da história, através das características dos personagens, das situações e dilemas que enfrentam, seus modos de lidar com os problemas, dentre outros aspectos. A aprendizagem, dessa forma, aparta-se de uma teoria específica, emergindo, antes, das conexões entre a teoria e a prática, uma vez que são privilegiadas as situações presentes no processo (Rocha & Motta, 2021).

Por exemplo, a metodologia de caso de ensino - estratégia ativa de EAA - vincula-se principalmente à lógica de contação de histórias criada por outros autores, especialistas no tema. Em casos com perfil mais analítico, os estudantes são mobilizados a analisarem situações da vida cotidiana para, a partir daí, resolverem o desafio posto no caso. Existem também casos abertos em que os estudantes continuam a história para, assim fazendo, resolver os desafios. No contexto desses casos abertos, os estudantes partem de uma história e são provocados a criar histórias, quando convidados a dar continuidade a história existente.

A arte desempenha um papel relevante na educação (Davel, Vergara & Ghadiri, 2007), ao proporcionar um processo de ensino e aprendizagem vinculado à prática e ao desenvolvimento de competências. Toma-se como exemplo o teatro interativo, uma experiência em um curso de Administração, que permitiu a troca entre estudantes e atores (estudantes de teatro) que performam, em sala de aula, narrativas centradas no tema da liderança. A proposta é de uma abordagem experiencial que conduz o estudante nas quatro fases do ciclo de aprendizagem: experimentar, refletir, decidir e agir (Clark & Kayes, 2019).

O uso da ficção também se coloca como uma abordagem que envolve histórias no processo de EAA. A ficção confere aos estudantes uma profunda noção de pluralidade das organizações, além de demandar senso crítico para leitura e interpretação. Nesse sentido, podemos considerar a ficção como uma forma de oferecer uma perspectiva realista e não redutora das organizações. Além disso, por meio das ficções, trabalha-se com a imaginação, com a emoção e com a racionalidade. Situações reais são

colocadas, sem soluções fáceis, o que eleva o potencial de engajamento em sala de aula (Coles, 1989).

Através da análise de filmes em sala de aula é possível revelar e correlacionar teorias subjacentes, importantes para o processo de aprendizagem. Com efeito, os filmes não são narrativas neutras. Pelo contrário, contam histórias com perspectivas que convidam os espectadores a examinarem suas concepções de mundo, correlacionando com suas experiências. Enquanto artefato cultural, o filme possibilita o entendimento dos contextos social e organizacional, de uma maneira mais estimulante do que nos métodos tradicionais (Huczynski & Buchanan, 2004). A experiência de assistir filmes traz a possibilidade de suspender o contexto situacional mais próximo, elevando a imaginação, envolvendo e mobilizando os estudantes. Por meio dos filmes, há também a possibilidade, valorizada nas estratégias de ensino e aprendizagem ativas, de uma aproximação mais evidente e concreta com as situações reais, que têm lugar nas organizações (Hassard & Holliday, 1998). Isso porque os filmes, como são narrativas, trazem teorias codificadas enquanto processos, ou seja, aplicadas a situações. Além disso, os filmes são carregados com teorias, com ações e consequências, variados contextos e suas especificidades.

Para além da análise dos filmes, tem-se enquanto estratégia ativa de ensino e aprendizagem a sua produção (Schultz & Quinn, 2013). Quando incentivados a confeccionar seus próprios filmes, passando pelas etapas de criação de roteiro, 'storyboard' e edição, os estudantes mobilizam os conceitos aprendidos, além de lidarem com a resolução de problemas, por meio de uma experiência de aprendizagem ativa e colaborativa que será mais marcante.

5 PERSPECTIVAS

Com a análise da produção acadêmica, constatamos que existem duas perspectivas ligadas as histórias no EAA: a contação (em que a história é criada por especialistas) e a criação (em que os estudantes são aparelhados para conseguirem criar suas próprias histórias).

Na perspectiva da contação, o storytelling é reconhecido como uma tecnologia importante no processo de ensino-aprendizagem (D'Abate & Alpert, 2017), no qual emerge o potencial pedagógico das histórias como veículos deste processo (Gabriel & Connel, 2010). É também enfatizado como uma importante ferramenta na instrução de adultos e em organizações (Caminotti & Gray, 2012). As próprias organizações são tidas como formadas por histórias, consideradas como "storytelling organizations" (Boje, 1991).

A perspectiva da contação de histórias é a dominante nas pesquisas. O conhecimento acadêmico, portanto, concentra-se na contação de histórias, enquanto atividade majoritariamente oral. Raramente, encontramos preocupação com a criação de histórias, como uma atividade escrita, desenvolvida pelos membros das organizações (Gherardi, Cozza & Poggio, 2018; Gherardi &

Muggia, 2014; Gherardi & Poggia, 2009) ou pelos estudantes que se formam como administradores.

5.1 Tradição: contação de histórias

No âmbito educacional, o storytelling pode ser considerado como a forma mais antiga de ensinar quando consideramos que o ser humano é capaz de comunicar conceitos abstratos por meio de histórias (Kalogeris, 2014). A contação de histórias, tida enquanto arte folclórica, introduz a dimensão estética no ensino e na aprendizagem, o que permite entender porque e como as histórias são um importante recurso (Taylor, Fisher & Dufresne 2002). Isso ocorre já que contar histórias permite atribuir sentido às experiências vividas. Nossas identidades, pessoal e coletiva, vão sendo formadas e transformadas pelas histórias que contamos e compartilhamos (Maslin-Ostrowski et al., 2018). As histórias também têm um papel importante nas organizações, pois habilitam os seus membros a se posicionarem, desenvolvendo argumentos, seja a favor ou contra determinada situação. O entendimento advindo da contação de histórias, em conexão com as experiências vividas, fortalece a percepção crítica das situações e permite que sejam desenvolvidas novas percepções e insights (Gold, 2002).

Quando o foco é o EAA, a relevância das histórias é evidenciada de forma contundente e ampla, pelo uso massivo de casos para ensino e outros recursos que apresentam histórias prontas para os estudantes se basearem e aprenderem. Por exemplo, em um estudo que toma por base o formato digital, e enfatiza a importância das narrativas, enquanto recurso eficaz no desenvolvimento de temáticas como liderança, mudança organizacional e comunicação nas organizações. Por meio do uso do storytelling digital, é possível trabalhar no desenvolvimento de outras habilidades do estudante, para além da reflexão, como por exemplo a sua capacidade de deliberar e decidir quais serão as suas ações e tomadas de decisões diante de contextos e desafios complexos (Nesteruk, 2015). Outro exemplo trata do uso do storytelling, a partir da mitologia grega, com o foco no desenvolvimento de lideranças. A identificação com vícios e virtudes dos deuses, narrados como arquétipos que são carregados de simbologias, incentivou os participantes a refletirem com maior abertura sobre suas personalidades, no trabalho e fora dele (Schedlitzki, Jarvis & MacInnes, 2015).

5.2 Perspectiva: criação de histórias

Criar uma história é muito diferente do que produzir artigos científicos ou relatórios. Além do texto ser mais fluido, todo enredo requer a criação de cenários (noções de tempo e espaço) e personagens (características, comportamentos, emoções, trajetórias, diálogos), que estarão irremediavelmente envolvidos em uma trama complexa. Escrever histórias é estar em constante investigação, própria e do mundo, de maneira a ser um exercício nunca exato, nem captado de uma vez por todas, mas em um processo de sempre vir a ser.

No contexto organizacional, criar histórias permite se envolver e lidar, reflexivamente, com as situações organizacionais (Gherardi, Cozza & Poggio, 2018). A criação (escrita ou oral), que é uma atividade reflexiva, é considerada uma forma de investigação. Neste sentido, nas organizações, a criação permite que seja reivindicada a autoria das experiências vividas. Permite também criar contextos para que mais histórias possam ser elaboradas, proporcionando um contexto de aprendizagem. Isso porque, a partir do momento em que os membros de uma organização desenvolvem histórias sobre a vida organizacional, investigam o fluxo dos acontecimentos, conferindo-lhes ordenamento e significação (Gherardi, Cozza & Poggio, 2018).

Considerando a interpenetração entre o contador, o conteúdo da história, seu processo de contação e a audiência, a perspectiva da criação de histórias no EAA abre possibilidades para repensar a formação em administração, capacitando os estudantes engendrem suas próprias narrativas dentro do contexto organizacional e gerencial. Assim, a criação de histórias no EAA pode ser entendida como uma resposta à dificuldade que os estudantes têm de se expressarem e organizarem suas ideias. Ela funciona como desenvolvimento para o protagonismo, a emancipação e a criticidade. Como encaminhamento secundário, as histórias podem operar como formas para que os estudantes consigam se desfazer dos formatos acadêmicos, pensando e construindo a partir de metáforas (Boje, 1991a). Além disso, a criação de histórias permite ao estudante desenvolver a sua habilidade de apontar qual a conexão entre aquela história “criada” e as teorias trabalhadas em sala de aula, já que requer reflexão sobre contexto (informações sobre a empresa e o negócio), a história em si (narrativa de um episódio específico com começo, meio e fim) e sua relevância.

Como mecanismo de manipulação e controle, a perspectiva da criação de histórias torna-se estratégica na formação de gestores, líderes e/ou empreendedores, favorecendo o desenvolvimento de competência de análise crítica e ação política. Ou seja, quando falamos de criar as próprias histórias, ultrapassamos a questão de receber e se deixar influenciar por histórias alheias para incluir a reflexão sobre as histórias recebidas e a capacidade de criação de suas próprias histórias, inserindo nelas seus posicionamentos, contestando verdades, alterando visões e afirmando interesses próprios. Nesse sentido, criar histórias significa também refletir criticamente e politicamente sobre os fundamentos, valores e princípios que as histórias recebidas carregam. Essa recepção crítica de histórias alheias permite uma criação crítica e politizada de histórias futuras.

Por exemplo, empreendedores, na condição de inovadores, são criadores permanentes de histórias persuasivas para difundir e consolidar seus negócios junto a consumidores, investidores, parceiros, etc. Gestores e líderes também se afirmam pelo seu protagonismo cotidiano no âmbito organizacional frente a criação,

negociação e recriação constante de sentido. Consequentemente, gestores, líderes e empreendedores são criadores de histórias persuasivas. Por que, então, não aprendem a criar histórias durante seu processo de formação formal?

Com efeito, aprender e ensinar estudantes a criar histórias não é prioridade nem das pesquisas nem da prática em EAA. Ou seja, a perspectiva de criação de histórias ainda é pouco (ou quase nada) explorada, como demonstra o levantamento da produção acadêmica que revela apenas uma iniciativa nesse sentido, em que se tem a criação de histórias em quadrinhos em uma disciplina de tomada de decisão e desenvolvimento gerencial (Silva, Santos & Bispo, 2017). Em suma, os estudantes não estão sendo explicitamente e diretamente habilitados para serem capazes de mobilizar histórias (contação e criação) de forma efetiva, criativa, crítica, refinada e influente tal como demanda o complexo contexto das organizações e da prática de gestão.

6 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo integrar e consolidar o conhecimento acadêmico sobre histórias no EAA, bem como estimular o avanço de pesquisas futuras. Com este propósito, fizemos uma revisão sistemática da produção acadêmica sobre histórias nas organizações e sobre o seu uso no processo de EAA e categorizamos os resultados em torno de relevâncias, conhecimentos e perspectivas. A partir da análise do material mapeado e selecionado, foi possível observar que há uma evidente lacuna no que diz respeito à pesquisa acadêmica mais aprofundada sobre as histórias no EAA. Entendemos que os três eixos mapeados quando da análise da produção acadêmica – relevâncias, conhecimentos e perspectivas – ao se desdobrarem em categorias, demonstram o protagonismo das histórias para o campo e enfatizam a necessidade da contribuição pretendida por esse artigo.

Quando pensamos no processo de EAA, o uso das histórias se evidencia enquanto uma abordagem promissora, haja vista serem as narrativas o elo primordial de todas as experiências humanas. Por outro lado, as pesquisas sobre o uso das histórias no EAA, seja a contação ou a criação, ainda carecem de uma sistematização que resulte em contribuições teóricas e práticas. Assim, propusemos um conjunto de relevâncias das histórias, somadas aos conhecimentos acerca das suas tipologias, das tipologias das práticas organizacionais e das estratégias educacionais, bem como suas perspectivas, a fim de ampliar o entendimento sobre a importância das histórias nas organizações e, conseqüentemente, no EAA.

Dos resultados deste artigo, dois tipos de implicações podem ser discutidos. A primeira implicação é de ordem teórico-conceitual. A relevância das histórias se evidencia como relatos narrativos vivos que promovem comunicação, engajamento, criatividade, análise crítica, influência, mudança, moral e emoção nas organizações e, por

consequência, no processo de EAA. Isso significa dizer que as histórias, por serem relatos narrativos contextualizados, inspiram, ensinam e engajam no processo de ensino e aprendizagem, habilitando os estudantes a entenderem e se posicionarem diante dos desafios apresentados pelos contextos organizacionais o que permite desenvolver pensamento crítico e criatividade. Além disso, as histórias trazem e provocam emoções, além de serem um importante recurso de persuasão e influência. O seu dinamismo e vínculo social também permitem gerenciar mudanças e reputações, o que permeia a formação do Administrador. Há que se ressaltar, nesse sentido, a importância de se repensar o tradicional modelo de ensino brasileiro – conteudista e tecnicista –, representativo do “modelo tradicional”, a fim de que sejam outras – e mais efetivas – as propostas aí adotadas quando se pensa em formar jovens administradores.

Este artigo também abre caminhos para o avanço das pesquisas no campo do EAA a partir dos conhecimentos categorizados. Estimulam-se possibilidades de novas pesquisas que se utilizem das tipologias das histórias mapeadas na produção acadêmica (histórias em quadrinho, literatura, filmes, teatro, digital e podcast), para refletir sobre suas diversas contribuições para o EAA, bem como quanto às tipologias dessas próprias estratégias de ensino e aprendizagem. Igualmente no que concerne às práticas organizacionais, estimulam-se pesquisas que evidenciem o papel das histórias na liderança e no empreendedorismo, corroborando com reflexões teóricas e empíricas para o campo.

Abre-se espaço, assim, para novas pesquisas que proponham repensar o tradicional modelo de EAA a partir da contribuição que as histórias (a partir de suas relevâncias e conhecimentos) têm a prestar. Algumas questões norteadoras: de que maneira as histórias são articuladas nas suas mais variadas tipologias? Quais são as contribuições dessas tipologias para o campo do EAA? Como cada relevância apontada contribui diretamente na formação do administrador em relação a competências e habilidades que se exigem na sua prática profissional?

A lacuna mais contundente que emerge dessa pesquisa e que alimenta pesquisas futuras em EAA é a quase inexistência de pesquisas voltadas para a perspectiva de criação de histórias. Este enfoque para pesquisas futuras convida a inclusão da dimensão interdisciplinar e crítica. Para aprender a criar histórias, outras disciplinas deverão ser incluídas, como a literatura, a comunicação, o teatro, o cinema e todas as demais que desenvolveram, ao longo de décadas, princípios e processo de criação de narrativa. A dimensão crítica refere-se a como saber criar histórias pode funcionar como um meio de habilitar e preparar os estudantes para a vida política nas organizações. É a incorporação da perspectiva da criação de histórias no EAA, conduzida sob o viés da criticidade que habilitará o estudante a ter instrumentos e práticas para fazer isso bem. Conclui-se, com isso, que a perspectiva da criação de histórias pode ser uma via para a promoção da

interdisciplinaridade e da micro-emancipação nas organizações a partir da capacitação pelo EAA.

A segunda implicação é de natureza prática. Resta evidenciada a relevância das histórias para as organizações e no processo de EAA. Embora tal importância seja percebida e aclamada, ainda sabemos muito pouco sobre a relação das histórias com experiências práticas, especialmente na graduação. Essa pesquisa abre caminhos para que as perspectivas categorizadas nesse artigo – criação e contação de histórias – sejam incluídas nos currículos em administração a fim de aprimorar o processo educacional. De um lado, ao conhecerem sobre o poder das histórias, educadores podem enriquecer o conteúdo e orientação de suas práticas de ensino-aprendizagem. De outro lado, estudantes podem melhor conhecer e refletir sobre a importância das histórias para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Entretanto, a implicação prática também pode ser política na medida em que histórias que podem servir como instrumentos tanto de contestação, quanto de oposição e, também, de opressão, alimentando discursos hegemônicos a favor do status quo (Gabriel, 2004). Daí a importância do uso das histórias no EAA a partir dessa perspectiva crítica, que permite tanto a criação quanto a interpretação de histórias para ampliar e aprofundar reflexões necessárias e não como um meio de dissimulação, ódio ou mentira.

7 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi integrar e consolidar o conhecimento acadêmico sobre histórias no EAA. Como resultado desse mapeamento e análise tem-se a elaboração e sustentação de três categorias centrais para descrever o campo: relevâncias (comunicação, engajamento, criatividade, influência, mudança, moral e emoção), conhecimentos (tipologias de histórias, de práticas de gestão e de estratégias de ensino e aprendizagem) e perspectivas (contação e criação de histórias). No que concerne ao EAA, sugerimos pesquisas a serem desenvolvidas, especialmente quanto à perspectiva de criação de histórias, para aprofundar o mapeamento da produção acadêmica nacional e internacional, a fim de localizar reflexões tanto teóricas quanto práticas, que contribuam com práticas inovadoras para o campo.

Ao consolidar uma visão estruturada das histórias no EAA, esta pesquisa contribui para estimular e orientar a realização de futuras investigações. Além disso, ela fornece subsídios que aprimoram o processo de EAA, evidenciando a contribuição das histórias para os educadores em administração em sua prática, bem como aos estudantes em seu processo de aprendizagem e formação em administração. Como limitações desta pesquisa, o foco deste estudo recaiu no campo da administração, especialmente no que tange ao EAA. Não foi possível incluir a reflexão rica e extensa sobre o uso de histórias em outros campos do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos o apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e sugestões enriquecedoras dos avaliadores anônimos.

REFERÊNCIAS

- Anthony, S., & Schwartz, E. I. (2017). What the best transformational leaders do. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-9. <https://hbr.org/2017/05/what-the-best-transformational-leaders-do>
- Antonacopoulou, E., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 435-451. <https://doi.org/10.1108/EUM000000005874>
- Auvinen, T. P., Lamsa, A.-M., Sintonen, T., & Takala, T. (2013). Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 415-431. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1454-8>
- Beigi, M., Callahan, J., & Michaelson, C. (2019). A critical plot twist: Changing characters and foreshadowing the future of organizational storytelling. *International Journal of Management Reviews*, 21, 447-465. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12203>
- Boje, D. M. (1991a). Learning storytelling: storytelling to learn management skills. *Journal of Management Education*, 15(3), 279-294. <https://doi.org/10.1177/105256299101500302>
- Boje, D. M. (1991b). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126. <https://doi.org/10.2307/2393432>
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling Organizations*. London: Sage.
- Boje, D. M., Rosile, G. A., Saylor, J., & Saylor, R. (2015). Using storytelling theatrics for leadership training. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 348-362. <https://doi.org/10.1177/1523422315587899>
- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5-26. <https://doi.org/10.1108/09534819610128760>
- Brill, F. S. (2008). *Leading and learning: Effective school leadership through reflective storytelling and inquiry*. Portland: Stenhouse Publishers.
- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). Storytelling and change. *Organization*, 16(3), 323-333. <https://doi.org/10.1177/1350508409102298>
- Caminotti, E., & Gray, J. (2012). The effectiveness of storytelling on adult learning. *Journal of Workplace Learning*, 24, 430-438. <https://doi.org/10.1108/13665621211250333>
- Champoux, J. (1999). Film as a teaching resource. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 206-217. <https://doi.org/10.1177/105649269982016>
- Champoux, J. (2000). *Management: Using film to visualize principles and practices*. Cincinnati: South-Western Publications.
- Champoux, J. (2001). Animated films as a teaching resource. *Journal of Management Education*, 25(1), 79-100. <https://doi.org/10.1177/105256290102500108>
- Clark, R. M., & Kayes, A. B. (2019). Building leadership storytelling skills: A collaboration between management and theater students. *Management Teaching Review*, 6(2), 164-174. <https://doi.org/10.1177/2379298119855943>
- Clifton, J. (2019). Investigating the dark side of stories of “good” leadership: A discursive approach to leadership gurus’ storytelling. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 82-99. <https://doi.org/10.1177/2329488418796603>
- Cohen, C. (1998). Using narrative fiction within management education. *Management Learning*, 29(2), 165-181. <https://doi.org/10.1177/1350507698292003>
- Coles, R. (1989). *The call of stories: teaching and the moral imagination*. Boston: Houghton, Mifflin and Company.
- Currie, G. (2010). *Narratives & Narrators: A Philosophy of Stories*. Oxford: Oxford University Press.
- D’Abate, C. P., & Alpert, H. (2017). Storytelling in mentoring: An exploratory, qualitative study of facilitating learning in developmental interactions. *SAGE Open*, 7(3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/2158244017725554>
- Davel, E., Vergara, S. C., & Ghadiri, P. D. (Eds.). (2007). *Administração com arte: Experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas.
- Drummond, G. (1998). New theorizing about organizations: The emergence of narrative and social theory of management. *Current Topics in Management*, 3, 93-122.
- Elsbach, K. D., & Knippenberg, D. (2020). Creating high-impact literature reviews: An argument for ‘Integrative Reviews’. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1277-1289. <https://doi.org/10.1111/joms.12581>
- Etmanski, C. (2018). Seeds and stories of transformation from the individual to the collective. *Journal of Transformative Education*, 16(2), 151-167. <https://doi.org/10.1177/1541344617696973>
- Fischer, T., Davel, E., Vergara, S. C., & Ghadiri, P. D. (2007). Razão e sensibilidade no ensino de administração: a literatura como recurso estético. *Revista de Administração Pública*, 41(5), 935-956.
- Franco, M. (2015). *Storytelling e suas aplicações no mundo dos negócios*. São Paulo: Atlas.
- Frost, P. J., Nord, W. R., & Krefling, L. A. (2003). *Managerial and organizational reality: Stories of life and work*. New Jersey: Pearson Education.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2004). *Myths, stories and organizations: Premodern narratives for our times*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y., & Connel, N. A. D. (2010). Co-creating stories: Collaborative experiments in storytelling. *Management Learning*, 41(5), 507-523. <https://doi.org/10.1177/1350507609358158>
- Gavin, M. (2021). Reframing the narrative: Renewing power resources and capabilities in union campaigns for public education. *Journal of Industrial Relations*, 62(2), 1-24. <https://doi.org/10.1177/00221856211000405>
- Gherardi, S., & Muggia, A. (2014). What makes a “good manager”? Positioning gender and management in students’ narratives. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(8), 690-707. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2013-0040>
- Gherardi, S., & Poggio, B. (2009). Tales of Ordinary Leadership: a feminist approach to experiential learning. *Equality, Diversity and Inclusion*, 93(s/n), 690-707. <https://raco.cat/index.php/Papers/article/view/140569>
- Gherardi, S., Cozza, M., & Poggio, B. (2018). Organizational members as storywriters: On organizing practices of reflexivity. *The Learning Organization*, 25(1), 51-62. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2017-0080>
- Gold, J., Holman, D., & Thorpe, R. (2002). The role of argument analysis and storytelling in facilitating critical thinking. *Management Learning*, 33(3), 371-388. <https://doi.org/10.1177/1350507602333005>
- González, C. C., Rodríguez, C. L., & Segovia, J. D. (2021). Learning from the flight of the geese: The life stories of two female principals who lead in vulnerable contexts. *Management in Education*, 20(10), 1-12. <https://doi.org/10.1177/0892020621994315>
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2012). *An introduction to systematic reviews*. Los Angeles: Sage Publications.

- Gray, D. E. (2007). Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, 38(5), 495-517. <https://doi.org/10.1177/1350507607083204>
- Grisham, T. (2006). Metaphor, poetry, storytelling and cross-cultural leadership. *Management Decision*, 44(4), 486-503. <https://doi.org/10.1108/00251740610663027>
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2009). *Analyzing narrative reality*. Thousand Oaks: Sage.
- Guimarães, E. (2001). História em quadrinhos como instrumento educacional. *Anais do XXIV Intercom - Congresso Brasileiro da Comunicação*, Campo Grande, Brasil, 24.
- Hamilton, L. (2013). "Silence does not sound the same for everyone": Student teachers' narratives around behavior management in Scottish Schools. *SAGE Open*, 3(3), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244013495052>
- Hansen, C. D., & Kahnweiler, W. M. (1993). Storytelling: An instrument for understanding the dynamics of corporate relationships. *Human Relations*, 46(12), 1391-1409. <https://doi.org/10.1177/001872679304601202>
- Hassard, J., & Holliday, R. (1998). *Organization - representation: work and organization in popular culture*. London: Sage Publications.
- Hodgkinson, G. P., & Ford, J. K. (2014). Narrative, meta-analytic, and systematic reviews: What are the differences and why do they matter? *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 1-5. <https://doi.org/10.1002/job.1918>
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2004). Theory from fiction: A narrative process perspective on the pedagogical use of feature film. *Journal of Management Education*, 28(6), 707-726. <https://doi.org/10.1177/1052562903262163>
- Jones, K., Sambrook, S., Henley, A., & Norbury, H. (2012). Higher education engagement in leadership development. *Industry & Higher Education*, 26(6), 461-472.
- Kainan, A. (2002). Analyzing teachers' stories. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(3), 44-61. <https://doi.org/10.1177/160940690200100303>
- Kalogeras, S. (2014). *Transmedia storytelling and the new era of media convergence in higher education*. New York: Palgrave Macmillan.
- Komulainen, K., Siivonen, P., Kasanen, K., & Rätty, H. (2020). "How to give a killer pitch?" Performances of entrepreneurial narratives as identity models in higher education. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 3(3), 214-235. <https://doi.org/10.1177/2515127420908039>
- Lambert, J. (2006). *Digital storytelling: Capturing lives, creating community*. New York: Routledge.
- Macleane, M., Harvey, C., & Chia, R. (2011). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, 65(1), 17-40.
- March, J. G., & Weil, T. (2005). *On leadership*. Malden: Blackwell Publishing.
- Mars, M. M. (2021). Analogical and metaphorical thinking, storytelling, and entrepreneurial identity and narrative development: A visual art-based learning innovation. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(1), 64-81. <https://doi.org/10.1177/2515127419890331>
- Maslin-Ostrowski, P., Drago-Severson, E., Ferguson, J., Marsick, V. J., & Hallett, M. (2018). An innovative international community engagement approach: Story circles as catalysts for transformative learning. *Journal of Transformative Education*, 16(2), 130-150. <https://doi.org/10.1177/1541344617707840>
- McCarthy, J. F. (2008). Short stories at work: Storytelling as an indicator of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 33(2), 163-193. <https://doi.org/10.1177/1059601108314582>
- Myran, S., & Sutherland, I. (2019). Defining learning in educational leadership: Reframing the narrative. *Educational Administration Quarterly*, 55(4), 657-696. <https://doi.org/10.1177/0013161X18809338>
- Nesteruk, J. (2015). Digital storytelling: Bringing humanistic inquiry to management studies. *Journal of Management Education*, 39(1), 141-152.
- Palacios, F., & Terenzio, M. (2016). *O guia completo do storytelling*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Patriotta, G. (2020). Writing impactful review articles. *Journal of Management Studies*, 57, 1272-1276. <https://doi.org/10.1111/joms.12608>
- Pinheiro, I. A., Vieira, L. J. M., & Motta, P. C. D. (2010). Construindo pontes entre saberes: Da literatura à gestão. *Organizações & Sociedade*, 17(55), 641-664. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000400004>
- Reissner, S. (2004). Learning by story-telling? Narratives in the study of work-based learning. *Journal of Adult and Continuing Education*, 10(2), 99-113.
- Reissner, S., & Pagan, V. (2013). *Storytelling in management practice: Dynamics and implications*. New York: Routledge.
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x>
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the human sciences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Rocha, C. R. N. C. & Motta, R. G. (2021). Teaching case methodology under an innovative perspective. *Revista do Pensamento Contemporâneo*, 15(4), 55-69.
- Rocha, C. R. N. C.; Motta, R. G. (2021). Mudanças curriculares à vista: contribuições de uma experiência prática para o papel do professor em Administração. In E. Santos (Org.). *Estudos em Cas@: Linguagens, educação e ensino*. Curitiba: Editora Bagai.
- Schedlitzki, D., Jarvis, C., & MacInnes, J. (2015). Leadership development: A place for storytelling and Greek mythology? *Management Learning*, 46(4), 412-426.
- Schultz, P. L.; Quinn, A. S. (2013). Lights, camera, action! Learning about management with student-produced video assignments. *Journal of Management Education*, 38(2), 234-258.
- Silva, A. B., Santos, G. T., & Bispo, A. C. K. A. (2017). The comics as teaching strategy in learning of students in an undergraduate management program. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 18, 40-65. <https://doi.org/10.1590/167869712017/administracao.v18n1p40-65>
- Silva, M. D. S., Silva, A. B., & Coelho, A. L. A. L. (2018). Implications of the learning environment in a professional Master's degree in business administration in Brazil. *Learning Environments Research*, 22, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10984-018-9272-2>
- Taylor, S. S., Fisher, D., & Dufresne, R. L. (2002). The aesthetics of management storytelling: A key to organizational learning. *Management Learning*, 33(3), 313-330.
- Teckchandani, A., & Obstfeld, D. (2017). Storytelling at its best: Using the startup podcast in the classroom. *Management Teaching Review*, 2(1), 26-34.
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 495-560.
- Whittle, A., Mueller, F., & Mangan, A. (2009). Storytelling and 'character': Victims, villains and heroes in a case of technological change. *Organization*, 16(3), 425-442. <https://doi.org/10.1177/1350508409102305>

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089**ISSNe 2178-9258**

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica
CEP 60020-180, Fortaleza-CE

DIRETORIA: Paulo Rogério Faustino Matos
Danielle Augusto Peres

Website: www.periodicos.ufc.br/contextus

E-mail: revistacontextus@ufc.br



A Contextus está classificada no sistema Qualis – Capes como periódico B1, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2013-2016).



A Contextus está de acordo e assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

EDITOR-CHEFE

Diego de Queiroz Machado (UFC)

EDITORES ADJUNTOS

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

EDITORES ASSOCIADOS

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Allysson Alex Araújo (UFC)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)

Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Ellen Campos Sousa (Gardner-Webb, EUA)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)

Marcos Cohen (PUC-Rio)

Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)

Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)

Minelle Enéas da Silva (La Rochelle, França)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinzio Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)