

O uso do *storytelling* como ferramenta de treinamento organizacional na gestão de recursos humanos

Rafaela Carolina de Oliveira Brito
Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP
britorafaela99@gmail.com

Júlia Algarte Costa
Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP
juliaalcartecosta@gmail.com

Maria Sílvia Pereira Rodrigues Alves Barbosa
Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP
maria.barbosa04@cps.sp.gov.br

138

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar o uso do *storytelling* como ferramenta de treinamento no contexto organizacional, especialmente na área de Gestão de Recursos Humanos. Para além da compreensão do *storytelling* como simples contação de histórias, o estudo busca abordá-lo como uma estrutura fundamentada na retórica e na argumentação, capaz de organizar narrativas de forma estratégica para influenciar a aprendizagem e o comportamento dos indivíduos. A metodologia adotada caracteriza-se como pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, fundamentada em livros, artigos científicos e estudos relacionados à aprendizagem organizacional, à retórica, à comunicação e ao treinamento corporativo. A análise teórica considera não apenas os aspectos narrativos, mas também a estrutura argumentativa do discurso e o papel das emoções, especialmente as chamadas paixões na construção do conhecimento. Os resultados indicam que o *storytelling*, quando estruturado com base em princípios retóricos e emocionais, potencializa o engajamento, facilita a compreensão de conteúdos complexos e amplia a retenção do conhecimento. Além disso, evidencia-se que sua aplicação em treinamentos corporativos contribui para a construção de sentido, o alinhamento organizacional e o desenvolvimento de competências. Conclui-se que o *storytelling*, compreendido como uma ferramenta estratégica que integra narrativa, argumentação e emoção, representa um recurso eficaz para a elaboração de treinamentos mais dinâmicos e significativos, alinhados às demandas contemporâneas das organizações.

Palavras-chave: *Storytelling*; Recursos Humanos; Treinamento corporativo; Aprendizagem organizacional; Retórica.

Abstract

This study aims to analyze the use of storytelling as a training tool in the organizational context, especially in the field of Human Resources Management. Beyond the common understanding of storytelling as merely telling stories, this research approaches it as a structure grounded in rhetoric and argumentation, capable of strategically organizing narratives to influence learning and individual behavior. The methodology adopted

consists of qualitative bibliographic research based on books, scientific articles, and studies related to organizational learning, rhetoric, communication, and corporate training. The theoretical analysis considers not only narrative aspects, but also the argumentative structure of discourse and the role of emotions, particularly the so-called passions, in the construction of knowledge. The results indicate that storytelling, when structured according to rhetorical and emotional principles, enhances engagement, facilitates the understanding of complex content, and improves knowledge retention. Furthermore, its application in corporate training contributes to meaning-making, organizational alignment, and competency development. It is concluded that storytelling, understood as a strategic tool that integrates narrative, argumentation, and emotion, represents an effective resource for designing more dynamic and meaningful training programs aligned with contemporary organizational demands.

Keywords: Storytelling; Human Resources; Corporate Training; Organizational Learning; Rhetoric.

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas enfrentam um cenário marcado por constantes transformações tecnológicas, econômicas e sociais, o que têm exigido novas formas de gestão do conhecimento e desenvolvimento de pessoas. Nesse contexto, o treinamento organizacional assume papel estratégico, uma vez que contribui diretamente para a qualificação profissional, a melhoria do desempenho e a competitividade das instituições. Contudo, modelos tradicionais de treinamento, baseados, predominantemente, na transmissão de informações, têm se mostrado insuficientes para atender às demandas atuais do mundo do trabalho, sobretudo, no que se refere ao engajamento e à aprendizagem significativa dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2014), o treinamento nas organizações deve ser compreendido como um processo sistemático voltado ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. Para que esse processo seja efetivo, torna-se necessário adotar metodologias que promovam maior envolvimento dos participantes, favorecendo a construção do conhecimento a partir da experiência e da reflexão crítica.

Nesse cenário, o *storytelling* pode funcionar como uma estratégia aplicada à comunicação, à educação e à gestão organizacional. No entanto, sua compreensão ainda é frequentemente reduzida à ideia de simples contação de histórias, especialmente no contexto das redes sociais e da comunicação informal.

Essa visão, embora difundida, mostra-se limitada diante da complexidade teórica e da aplicabilidade do *storytelling* na construção de conhecimento, identidade organizacional e processos de aprendizagem.

O *storytelling*, em uma perspectiva mais ampla, pode ser compreendido como uma estrutura fundamentada na retórica e na argumentação, cuja origem remonta aos estudos clássicos da linguagem e da persuasão. Desde a Grécia Antiga, a retórica tem sido utilizada como ferramenta para organizar o discurso e influenciar a interpretação dos indivíduos, estruturando-se em etapas como o exórdio (introdução), a narração (apresentação dos fatos), a argumentação (desenvolvimento das ideias) e a peroração, também denominada conclusão (Aristóteles apud Figueiredo; Gomes; Ferraz, 2020, p. 45).

Essa estrutura, demonstra que a construção de narrativas não ocorre de forma aleatória, mas segue uma lógica organizada, capaz de orientar o pensamento e conduzir a compreensão do receptor. Nesse sentido, não se limita à narração de acontecimentos, mas configura-se como um mecanismo de construção de sentido, que integra elementos lógicos, linguísticos e intencionais.

Além da dimensão estrutural, o *storytelling* também se fundamenta na capacidade de mobilizar emoções, elemento essencial no processo de comunicação e aprendizagem. As emoções, compreendidas como fatores que influenciam a percepção, a interpretação e a tomada de decisão, desempenham papel central na forma como os indivíduos assimilam e ressignificam informações.

As paixões exercem influência direta no processo de aprendizagem, pois interferem na forma como o aluno percebe, interpreta e se envolve com o conhecimento. O ensino baseado apenas na exposição de conteúdos tende a gerar menor engajamento. Em contrapartida, abordagens que mobilizam emoções, como o uso de narrativas e situações significativas, favorecem uma aprendizagem mais efetiva.

Por exemplo, ao trabalhar um conteúdo de história por meio de uma narrativa envolvente, o professor desperta nos alunos sentimentos como curiosidade, empatia ou até indignação.

De acordo com a perspectiva teórica de Maria Flávia Figueiredo (2020), inspirada na tradição aristotélica do *pathos*:

As paixões atuam em uma trajetória que envolve diferentes etapas no processo de aprendizagem. Inicialmente, há uma disponibilidade do sujeito para o aprendizado; em seguida, ocorre a identificação com o conteúdo ou com a situação apresentada. A partir disso, desencadeia-se uma emoção, que pode ser, por exemplo, interesse ou curiosidade, levando a uma mudança no julgamento do aluno em relação ao conteúdo. Por fim, essa transformação resulta em uma ação, caracterizada pelo engajamento e pela efetiva aprendizagem (Figueiredo, 2020, p. 45).

Nesse sentido, as paixões desempenham diversas funcionalidades no contexto educativo. Elas atuam como fator de motivação, despertando o interesse dos alunos; contribuem para a manutenção da atenção durante as atividades; favorecem a memorização, uma vez que conteúdos associados a emoções tendem a ser mais facilmente lembrados; promovem o engajamento e a participação ativa; auxiliam na persuasão e na aceitação de novas ideias; possibilitam a mudança de atitudes e contribuem para a construção de sentidos mais profundos em relação ao conhecimento. Dessa forma, compreende-se que as emoções não são elementos secundários, mas centrais no processo educativo, sendo fundamentais para potencializar a aprendizagem e torná-la mais significativa.

Nesse contexto, destacam-se as chamadas paixões humanas, descritas na tradição retórica aristotélica, tais como cólera, calma, amor, ódio, temor, confiança, vergonha, impudência, favor, compaixão, indignação, inveja, emulação e desprezo (Figueiredo; Gomes; Ferraz, 2020, p. 45).

Essas paixões atuam diretamente na forma como o indivíduo interpreta uma situação. Ao serem incorporadas ao discurso, essas emoções ampliam o potencial do storytelling, tornando-o mais envolvente e significativo. Dessa forma, a aprendizagem deixa de ser apenas um processo racional e passa a envolver dimensões cognitivas e emocionais de maneira integrada.

Ao relacionar essas perspectivas ao contexto organizacional, especialmente à área de Recursos Humanos, observa-se que o *storytelling* pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica na construção de treinamentos mais eficazes. Isso ocorre porque, ao integrar estrutura retórica, argumentação e emoções (*pathos*), ele permite organizar conteúdos de forma mais clara, envolvente e alinhada à realidade dos colaboradores.

Dessa maneira, ele pode contribuir não apenas para a transmissão de conhecimento, mas para a construção de experiências de aprendizagem que

favoreçam a retenção, a aplicação prática e o desenvolvimento de competências. Em situações específicas, como treinamentos de equipes de vendas em períodos estratégicos, sua aplicação pode estimular comportamentos desejados, engajar os colaboradores e orientar a tomada de decisão de forma mais eficaz.

Assim, o *storytelling* deixa de ser compreendido apenas como uma técnica de comunicação e passa a ser entendido como uma ferramenta estruturada de fundamentação do aprendizado, capaz de atuar sobre diferentes dimensões do indivíduo e potencializar os resultados dos treinamentos organizacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O uso do *storytelling* no treinamento organizacional

A fundamentação teórica deste estudo tem como objetivo apresentar e discutir os principais conceitos que sustentam a análise do uso do *storytelling* como ferramenta de treinamento no contexto organizacional. Esta seção constitui o suporte teórico da pesquisa, permitindo a compreensão crítica do fenômeno investigado a partir do diálogo com autores que abordam aprendizagem organizacional, retórica, argumentação, comunicação narrativa e Gestão de Recursos Humanos.

No contexto organizacional, as transformações no mundo do trabalho têm exigido novas abordagens para o treinamento e o desenvolvimento de pessoas. Modelos tradicionais, centrados na transmissão de informações, mostram-se limitados para promover aprendizagem significativa e engajamento dos colaboradores. Assim, o uso de estratégias pedagógicas inovadoras, como o *storytelling*, ganham destaque por sua capacidade de integrar aspectos cognitivos, emocionais e sociais da aprendizagem.

Entretanto, o *storytelling* não deve ser compreendido apenas como a prática de contar histórias, mas como uma estrutura fundamentada na retórica e na argumentação. Sua origem remonta aos estudos clássicos da linguagem, nos quais o discurso é organizado em etapas como exórdio, narração, argumentação e peroração, permitindo não apenas comunicar, mas influenciar a interpretação e o comportamento dos indivíduos. Dessa forma, configura-se como um mecanismo de construção de sentido, que articula lógica, linguagem e intencionalidade.

Além disso, o *storytelling* também atua sobre as dimensões emocionais do indivíduo, mobilizando elementos que influenciam diretamente o processo de aprendizagem. As emoções ou paixões, desempenham papel central na forma como os indivíduos percebem, interpretam e internalizam informações, tornando o aprendizado mais significativo e duradouro.

Bruner (1996), destaca que a narrativa constitui uma forma essencial de organização do pensamento humano, permitindo que os indivíduos atribuam sentido às experiências vividas. Essa característica torna o *storytelling* um recurso relevante para processos de aprendizagem no contexto do trabalho, uma vez que possibilita a contextualização de conteúdos e a aproximação entre teoria e prática.

Sob a perspectiva da aprendizagem organizacional, Pozo (2009), afirma que a aprendizagem ocorre de maneira mais eficaz quando o indivíduo consegue relacionar novos conhecimentos a experiências prévias. As narrativas organizacionais favorecem esse processo ao apresentar situações que refletem desafios reais do cotidiano profissional, contribuindo para a construção de significados e para a retenção do conhecimento.

Dessa forma, a fundamentação teórica aqui apresentada estabelece as bases conceituais necessárias para compreender o uso do *storytelling* como ferramenta de treinamento, considerando sua estrutura retórica, sua dimensão argumentativa e seu potencial de mobilização emocional no contexto da Gestão de Recursos Humanos.

2.2 Storytelling, aprendizagem organizacional e desenvolvimento humano

A aprendizagem organizacional é entendida como um processo contínuo de construção, compartilhamento e aplicação do conhecimento no ambiente de trabalho. Fleury e Fleury (2001), afirmam que as organizações aprendem a partir das interações entre indivíduos, grupos e sistemas, desenvolvendo competências que lhes permitem responder de forma estratégica às demandas do contexto organizacional.

Nesse processo, o *storytelling* destaca-se como um recurso capaz de favorecer a socialização do conhecimento, especialmente daquele de natureza tácita. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) ressaltam que grande parte do conhecimento organizacional está incorporada às experiências dos indivíduos e é compartilhada por meio de

interações sociais. As narrativas possibilitam a externalização dessas experiências, tornando-as acessíveis a outros membros da organização.

No contexto das organizações, o *storytelling* atua como um recurso estratégico para compartilhar valores, transmitir conhecimentos e promover o alinhamento entre indivíduos e objetivos institucionais.

No contexto das organizações, o *storytelling* atua como um recurso estratégico para compartilhar valores, transmitir conhecimentos e promover o alinhamento entre indivíduos e objetivos institucionais (Denning, 2005, p. 4).

Silva, Larentis e Zanandrea (2019), apontam que o uso de histórias no contexto organizacional contribui para a aprendizagem ao promover a reflexão sobre práticas cotidianas e estimular o compartilhamento de experiências. Ao ouvir ou contar histórias, os colaboradores estabelecem conexões entre situações vividas e novos conhecimentos, ampliando sua compreensão sobre os processos organizacionais.

No âmbito do treinamento corporativo, o *storytelling* também se relaciona aos princípios da educação de adultos. Knowles, Holton e Swanson (1998), destacam que os adultos aprendem melhor quando o processo educativo está vinculado a problemas reais e experiências significativas. As narrativas permitem explorar essas experiências de forma contextualizada, favorecendo a aprendizagem ativa e reflexiva.

Além disso, o uso do *storytelling* no treinamento organizacional contribui para o desenvolvimento de competências comportamentais, como comunicação, liderança e tomada de decisão. Chiavenato (2014, p. 312) ressalta que o treinamento eficaz deve considerar essas dimensões, indo além do desenvolvimento técnico. As histórias, ao retratarem situações reais do ambiente de trabalho, possibilitam a análise crítica de comportamentos e a construção de aprendizados aplicáveis à prática profissional.

Assim, o *storytelling* configura-se como uma estratégia alinhada às teorias contemporâneas de aprendizagem organizacional e gestão de pessoas, oferecendo suporte teórico consistente para sua utilização como ferramenta de treinamento no contexto da Gestão de Recursos Humanos. Sua eficácia está diretamente relacionada à capacidade de estruturar narrativas com base na retórica, articular argumentos de forma coerente e mobilizar emoções que influenciem o processo de aprendizagem.

A narrativa constitui uma forma privilegiada de pensamento humano, pois permite organizar a experiência, interpretar ações e atribuir significados aos acontecimentos, sendo fundamental para os processos de aprendizagem (Bruner, 1996, p. 39).

3 FERRAMENTAS E MÉTODO

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, cujo objetivo é analisar o uso do *storytelling* como ferramenta de treinamento no contexto da Gestão de Recursos Humanos, considerando sua fundamentação na retórica, na argumentação e nas dimensões emocionais do processo de aprendizagem.

A abordagem qualitativa mostra-se adequada por possibilitar a interpretação aprofundada de conceitos, significados e contribuições teóricas relacionadas aos processos de aprendizagem, linguagem e desenvolvimento humano no ambiente organizacional. Segundo Severino (2002), esse tipo de abordagem permite compreender fenômenos sociais a partir da análise crítica de seus significados, o que se mostra pertinente para estudos que envolvem práticas educativas e organizacionais.

A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender significados e interpretações atribuídas aos fenômenos estudados.

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, buscando compreender fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos e do contexto em que estão inseridos (Minayo, 2014, p. 21).

A opção pela pesquisa bibliográfica justifica-se por permitir a sistematização e a análise crítica de produções científicas já consolidadas sobre o tema, contribuindo para a construção de um referencial teórico consistente. De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, sendo fundamental para investigações que buscam compreender fenômenos a partir de diferentes perspectivas teóricas.

A revisão da literatura possibilitou o diálogo com autores que discutem não apenas aprendizagem organizacional e treinamento corporativo, mas também retórica, argumentação, narrativa e o papel das emoções no processo de construção do conhecimento, como Bruner (1996), Denning (2005), Pozo (2009) e Chiavenato (2014).

A coleta dos dados bibliográficos foi realizada por meio de buscas em bases de dados científicas reconhecidas, como *SciELO*, *Google Scholar* e periódicos acadêmicos nacionais e internacionais. Para a seleção das obras, foram utilizados descritores relacionados ao objeto de estudo, tais como *storytelling*, retórica, argumentação, treinamento corporativo, aprendizagem organizacional e narrativa.

Os critérios de inclusão contemplaram artigos científicos, dissertações, teses e livros que abordassem o uso de narrativas, da retórica e das emoções em contextos educacionais e organizacionais, com ênfase em suas contribuições para a aprendizagem, o engajamento e o desenvolvimento de competências no ambiente de trabalho.

Após a seleção do material, procedeu-se à análise documental das obras, buscando identificar os principais conceitos, abordagens teóricas, benefícios e limitações apontados pelos autores acerca da aplicação do *storytelling*, da retórica e da argumentação em processos de treinamento e desenvolvimento humano. Conforme destacam Müller e Cornelsen (2003), a análise documental permite estabelecer relações entre diferentes produções científicas, possibilitando a identificação de convergências e divergências teóricas relevantes para a compreensão do objeto de estudo.

A análise dos dados foi realizada de forma interpretativa, articulando os aportes teóricos selecionados com a questão de pesquisa proposta. Essa estratégia permitiu relacionar as contribuições teóricas com o problema investigado, consolidando uma base consistente para a compreensão do *storytelling* como uma estratégia estruturada de aprendizagem no contexto organizacional.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e a discussão das principais contribuições teóricas identificadas na literatura acerca do uso do *storytelling* como ferramenta de treinamento no contexto da Gestão de Recursos Humanos.

A análise foi realizada a partir da articulação entre os aportes teóricos selecionados e a questão de pesquisa que orienta este estudo: de que forma o *storytelling*, compreendido como uma estrutura retórica, argumentativa e emocional, contribui para a eficácia do treinamento organizacional.

A partir da revisão bibliográfica, foi possível identificar convergências entre os autores no que se refere aos impactos das narrativas sobre a aprendizagem, o engajamento e o desenvolvimento de competências no ambiente organizacional. No entanto, a análise também evidencia que esses resultados estão diretamente relacionados à forma como o *storytelling* é estruturado, especialmente no que diz respeito à organização do discurso, à construção argumentativa e à mobilização das emoções.

A aprendizagem não consiste em uma simples acumulação de informações, mas em um processo de construção de significados, no qual o sujeito relaciona novos conhecimentos às experiências anteriores (Pozo, 2009, p. 78).

4.1 O *Storytelling* como estratégia estruturada de aprendizagem significativa

Os estudos analisados indicam que o uso do *storytelling* no treinamento organizacional favorece a aprendizagem significativa ao permitir que os colaboradores atribuam sentido aos conteúdos apresentados. Entretanto, essa eficácia não está apenas relacionada à presença de narrativas, mas à forma como essas narrativas são estruturadas.

A partir da perspectiva da retórica, observa-se que o *storytelling* organiza o conteúdo em etapas como introdução (exórdio), contextualização (narração), desenvolvimento (argumentação) e conclusão (peroração), permitindo que o aprendizado ocorra de forma progressiva e lógica. Essa estrutura contribui para a clareza da mensagem e para a construção de sentido por parte dos participantes.

Bruner (1996, p.39), afirma que as narrativas constituem uma forma fundamental de organização do pensamento humano, pois possibilitam a

compreensão da realidade por meio de histórias dotadas de significado. Nesse sentido, o *storytelling* aplicado ao treinamento corporativo contribui para a internalização de conteúdos, especialmente quando articula elementos racionais e emocionais.

Além disso, a aprendizagem é potencializada pela mobilização das emoções, que influenciam diretamente a atenção, a memória e a interpretação das informações. Elementos como empatia, identificação e motivação frequentemente associados às chamadas paixões humanas, tornam o aprendizado mais significativo e duradouro.

4.2 Engajamento, argumentação e construção de sentido no treinamento organizacional

Outro aspecto recorrente nos estudos analisados refere-se ao impacto do *storytelling* sobre o engajamento dos colaboradores nos processos de treinamento. Denning (2005), destaca que as histórias têm a capacidade de mobilizar pessoas, despertar emoções e criar conexões.

Entretanto, a análise evidencia que o engajamento não ocorre apenas pela narrativa em si, mas pela forma como o discurso é construído. A argumentação desempenha papel central nesse processo, pois organiza as ideias de maneira lógica e coerente, permitindo que os participantes compreendam, aceitem e internalizem o conteúdo apresentado.

A literatura aponta que o uso de narrativas favorece a construção de sentido coletivo, uma vez que possibilita o compartilhamento de experiências e a reflexão conjunta sobre práticas organizacionais. Silva, Larentis e Zanandrea (2019), afirmam que as histórias organizacionais promovem a aprendizagem ao estimular o diálogo e a troca de conhecimentos entre os colaboradores.

Além disso, a mobilização das emoções contribui para o envolvimento dos participantes, tornando o treinamento mais dinâmico e participativo. Nesse sentido, o *storytelling* atua simultaneamente sobre dimensões cognitivas e emocionais, ampliando seu impacto no processo de aprendizagem.

4.3 Aplicação do *Storytelling* na construção de treinamentos eficazes

A análise da literatura também evidencia que o *storytelling* pode ser aplicado de forma estratégica na construção de treinamentos organizacionais. Quando estruturado com base na retórica, na argumentação e na mobilização das emoções, ele permite organizar conteúdos de maneira mais clara, envolvente e eficaz.

Nesse contexto, pode ser utilizado para simular situações reais do ambiente de trabalho, como treinamentos de equipes de vendas em períodos específicos, nos quais é necessário estimular comportamentos como proatividade, empatia e foco em resultados. A construção de narrativas alinhadas a esses objetivos possibilita orientar a interpretação dos colaboradores e incentivar a adoção de práticas desejadas.

Fleury e Fleury (2001, p.188), destacam que as competências organizacionais são desenvolvidas a partir da articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse sentido, o *storytelling* contribui para esse processo ao integrar aspectos técnicos e comportamentais em uma mesma estrutura de aprendizagem.

Nonaka e Takeuchi (1997), ressaltam que o compartilhamento de conhecimento tácito é fundamental para a aprendizagem organizacional. As narrativas funcionam como um meio eficaz para essa transferência, permitindo que experiências individuais sejam compreendidas e aplicadas por outros membros da organização.

4.4 Limitações e aspectos críticos da aplicação

Apesar das contribuições apontadas, a análise dos estudos também revela limitações e desafios relacionados ao uso do *storytelling* em treinamentos organizacionais.

Alguns autores alertam que a utilização das narrativas de forma superficial, sem planejamento estruturado e sem base retórica e argumentativa, pode reduzir seu impacto sobre a aprendizagem e o engajamento dos colaboradores (Gimenes *et al.*, 2010).

Outro aspecto identificado refere-se à escassez de estudos empíricos no contexto brasileiro que avaliem, de forma sistemática, os resultados em programas de treinamento corporativo. A maioria das pesquisas apresenta caráter teórico, o que evidencia a necessidade de investigações futuras que mensurem os efeitos dessa estratégia na prática organizacional.

Assim, os resultados indicam que a eficácia do *storytelling* depende da forma como ele é estruturado e aplicado. Quando utilizado de maneira estratégica, integrando narrativa, argumentação e emoção, apresenta alto potencial para o desenvolvimento de treinamentos mais eficazes. Entretanto, sua aplicação exige planejamento, alinhamento aos objetivos organizacionais e compreensão das dimensões cognitivas e emocionais do processo de aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o uso do *storytelling* como ferramenta de treinamento no contexto da Gestão de Recursos Humanos, buscando compreender suas contribuições para a aprendizagem, o engajamento e a retenção do conhecimento no ambiente organizacional, a partir de sua fundamentação na retórica, na argumentação e nas dimensões emocionais do processo de aprendizagem.

A partir da revisão da literatura e da análise dos aportes teóricos selecionados, foi possível identificar que o *storytelling*, quando compreendido para além da simples contação de histórias, representa uma estratégia estruturada e alinhada às demandas contemporâneas das organizações. Nesse sentido, destaca-se que sua eficácia está diretamente relacionada à forma como as narrativas são organizadas, considerando elementos da retórica, como a estrutura do discurso, e da argumentação, que orienta a construção lógica das ideias.

Os resultados evidenciaram que o uso de narrativas em programas de treinamento favorece a aprendizagem significativa, ao permitir que os colaboradores relacionem novos conhecimentos a experiências prévias e situações reais do contexto de trabalho.

Conforme discutido ao longo do estudo, as contribuições de Bruner (1996) e Pozo (2009) reforçam a ideia de que a aprendizagem ocorre de forma mais efetiva quando o indivíduo atribui sentido ao conteúdo apresentado, aspecto potencializado pelo uso estruturado do *storytelling*.

Além disso, observou-se que contribui para o engajamento dos participantes ao integrar dimensões cognitivas e emocionais no processo de aprendizagem. A

mobilização das emoções, compreendidas como elementos que influenciam a percepção, a interpretação e a tomada de decisão amplia o envolvimento dos indivíduos, tornando o aprendizado mais significativo e duradouro.

151

Nesse contexto, as chamadas paixões humanas desempenham papel relevante na forma como os conteúdos são assimilados e aplicados no ambiente organizacional.

No que se refere ao desenvolvimento de competências, a literatura analisada indica que o *storytelling* possibilita a reflexão sobre práticas profissionais, contribuindo para a construção de habilidades comportamentais, como tomada de decisão, liderança e trabalho em equipe. Ao favorecer a transferência de conhecimento tácito, as narrativas ampliam a aprendizagem organizacional e fortalecem as competências individuais e coletivas, conforme discutido por Nonaka e Takeuchi (1997), e Fleury e Fleury (2001).

Entretanto, o estudo também evidenciou que a sua eficácia depende de sua aplicação estruturada e alinhada aos objetivos organizacionais. A utilização das narrativas de forma superficial, sem considerar sua base retórica, argumentativa e emocional, pode comprometer seus resultados nos processos de treinamento. Além disso, a escassez de pesquisas empíricas no contexto brasileiro aponta para a necessidade de estudos futuros que investiguem, de forma sistemática, os impactos dessa abordagem em diferentes realidades organizacionais.

Aprender nas organizações implica criar condições para que as pessoas reflitam sobre suas práticas, compartilhem experiências e atribuam significado ao trabalho que realizam (Senge, 2012, p. 23).

Do ponto de vista prático, a aplicação do *storytelling* nos treinamentos organizacionais pode ocorrer por meio da construção de narrativas relacionadas às situações reais do ambiente de trabalho, permitindo que os colaboradores se identifiquem com os desafios apresentados e desenvolvam competências de forma contextualizada.

Sua operacionalização pode envolver estudos de caso narrativos, simulações de situações profissionais, relatos de experiências organizacionais e dinâmicas baseadas em resolução de problemas. Na área de Recursos Humanos, essa

estratégia pode ser utilizada em programas de integração, treinamentos de liderança, desenvolvimento de equipes, capacitação em atendimento ao cliente e treinamentos voltados à cultura organizacional. Dessa forma, o storytelling possibilita tornar os processos de aprendizagem mais participativos, significativos e alinhados aos objetivos estratégicos das organizações.

Por fim, conclui-se que quando utilizado de maneira estratégica e fundamentado em princípios da retórica, da argumentação e da mobilização das emoções, constitui uma ferramenta eficaz para o treinamento e o desenvolvimento humano.

Este estudo contribui para o campo acadêmico ao propor uma abordagem ampliada do *storytelling*, superando sua compreensão superficial, e oferece subsídios para profissionais de Recursos Humanos interessados em desenvolver treinamentos mais estruturados, envolventes e alinhados às demandas contemporâneas das organizações.

REFERÊNCIAS

BRUNER, Jerome. **The culture of education**. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DENNING, Stephen. **The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

FIGUEIREDO, Maria Flávia; GOMES, Acir de Matos; FERRAZ, Luana (org.). **Trajectoria das paixões: uma retórica da alma**. Franca, SP: Unifran, 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, Rogério *et al.* **Storytelling e aprendizagem organizacional: possibilidades e limites**. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 78-95, 2010.

KNOWLES, Malcolm; HOLTON, Elwood; SWANSON, Richard. **The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development.** 5. ed. Houston: Gulf Publishing, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MÜLLER, Mary Stela; CORNELSEN, Julce Mary. **Normas e padrões para trabalhos acadêmicos.** 5. ed. Londrina: Eduel, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Adriana Marques da; LARENTIS, Fabiano; ZANANDREA, Guilherme. **Storytelling organizacional e aprendizagem: contribuições teóricas e práticas.** Gestão & Planejamento, Salvador, v. 20, n. 2, p. 356-372, 2019.