

O CINEMA NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO

Vanessa Tayane Alves Teixeira

Orientador: Dr. Rodrigo Miranda

Resumo: A sociedade como um todo é institucionalizada, composta por organizações, e a Teoria das Organizações surge da necessidade de se estudar essas organizações em geral. Já a administração advém da necessidade dessas organizações em planejar, se estruturar, direcionar e controlar suas atividades. Grandes são os desafios do ensino de Administração, em todas suas esferas. E a grande questão do ensino em Administração atualmente, reside na necessidade de se repassar conhecimento para o aluno de forma que este assimile o conteúdo e posteriormente consiga gerar diferenciais competitivos no ambiente de trabalho, com isso novas possibilidades de metodologia de ensino passam a ser utilizadas, como é o caso do Cinema. Diante deste contexto, esse trabalho busca responder a seguinte questão **Qual a importância do cinema como método de ensino-aprendizagem em administração?** No desenvolvimento da pesquisa, portanto, ao se analisar os artigos selecionados notou-se que haviam duas linhas de pensamento: aqueles que tratavam do uso de filmes na tentativa de se compreender fenômenos nas organizações e os que analisavam a eficiência do cinema na educação. Além de responder à questão problema, o trabalho atingiu os objetivos propostos. Nos casos analisados a utilização de filmes foi de suma importância para consolidar o aprendizado ao usar as metáforas presentes no contexto filmico para se fazer entender as problemáticas vivenciadas dentro das organizações.

Palavras-chave: Cinema, Administração, Ensino-Aprendizagem.

1. Introdução

A sociedade como um todo é institucionalizada, composta por organizações, e a Teoria das Organizações surge da necessidade de se estudar essas organizações em geral. Já a administração advém da necessidade dessas organizações em planejar, se estruturar, direcionar e controlar suas atividades.

Chiavenato (2003) afirma que a administração, nesse contexto, é a condução racional das atividades de uma organização, lucrativa ou não, e dessa forma ela é uma ciência social que visa alocar os recursos da melhor maneira possível, por meio de seus quatro fundamentos: planejamento, organização, direção e controle.

Ainda de acordo com Chiavenato (2003), com a abordagem humanística da administração, o foco é transferido da tarefa para o indivíduo e os grupos sociais, marcando o surgimento da Teoria das Relações Humanas, a partir da década de 1930. Nesta abordagem, surge a preocupação com a seleção de pessoas, treinamentos e métodos de aprendizagem, dentre outras.

Motta e Vasconcelos (2002) asseguram que o pensamento administrativo surge com base na consolidação da lógica de mercado e das estruturas burocráticas como estrutura organizacional, cujo objetivo inicial era o aumento da produtividade e consequentemente dos lucros.

O contexto para a formação do Administrador no Brasil começou a ganhar atenção na década de 1940, quando fica evidente a necessidade de mão-de-obra qualificada e, por conseguinte, da profissionalização do ensino de Administração. No entanto, o ensino de Administração no Brasil se iniciou apenas em 1952 e teria passado por dois momentos marcados pelos currículos mínimos aprovados em 1966 e 1993.

Com a evolução da tecnologia, o fácil acesso à informação, o crescimento da oferta de instituições de ensino superior em Administração e áreas afins, os métodos de ensino precisaram ser lapidados de acordo com as exigências do seu público-alvo. Hoje, com a dinâmica da sociedade moderna, formas alternativas à educação presencial vêm surgindo, tais como a Educação à Distância (EaD), acessadas de casa ou por meio de polos de ensino via videoconferência. Isso vale não só para o ensino superior em Administração, como também no âmbito empresarial no que tange os treinamentos.

Em suma, grandes são os desafios do ensino de Administração, em todas suas esferas. Silva, Oliveira e Motta (2013) questionam de que forma o conhecimento pode ser transmitido e ao mesmo tempo assimilado, se por meio de aulas expositivas ou por meio da participação ativa dos alunos em análise de casos, vivência, solução de problemas, dentre outros. É nesse sentido que Pires (2009, p. 1) contempla que a tradição positivista da educação brasileira valorizou a linguagem escrita como “única forma de legitimar os pensamentos, as ideias, enfim, os saberes”, mas na contemporaneidade esses valores se perderam, em partes, e foram substituídos, uma vez que a sociedade se encontra cada vez mais midiaticizada, observou-se a possibilidade da adoção de novos códigos, como o visual, o oral e o audiovisual como formas de ensino.

Diante deste contexto, esse trabalho busca responder a seguinte questão **Qual a importância do cinema como método de ensino-aprendizagem em administração?**

O objetivo geral é analisar artigos selecionados a fim de apresentar as possibilidades do cinema como método de ensino-aprendizagem em administração. **Os objetivos específicos** são: (i) levantar artigos relevantes que tratam da utilização de filmes/documentários no ensino de administração; (ii) apontar o papel e a importância do cinema como método de ensino; (iii) relacionar a utilização deste método com a cultura organizacional e o aprendizado organizacional.

Na sequência será apresentado um referencial teórico desenvolvido a partir de materiais já elaborados, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Esta etapa apresentará inicialmente a história e a evolução das teorias da administração. O segundo tópico aborda cinema e sua história adentrando no contexto do ensino de administração. O terceiro tópico trata do processo de ensino-aprendizagem no contexto do ensino superior, desafios enfrentados e as inovações necessárias para se atingir o público alvo: os estudantes. Após, foram descritos os métodos utilizados para a condução da pesquisa e as análises dos artigos selecionados para a amostra e, por fim, são apresentadas as considerações finais e contribuições da pesquisa.

No âmbito teórico/acadêmico, este estudo apresenta contribuições acerca de novas possibilidades ao ensino da Administração, propondo uma forma de inovação através do uso do meio audiovisual. Apresenta ainda argumentos para novas pesquisas na área da educação em administração e no ambiente corporativo, dentro da temática da cultura organizacional. A contribuição social reside na ampliação dos métodos de ensino acadêmico, organizacional e também de extensão.

2. Administração: história e evolução

Segundo Motta e Vasconcelos (2002) o pensamento administrativo surgiu da consolidação da estrutura burocrática em meio ao processo de modernização da sociedade. A burocracia é uma estrutura organizacional cujo objetivo é evitar a arbitrariedade e o confronto entre indivíduos e grupos, evitando assim o abuso de poder. Assim, ela organiza a atividade humana de forma racional para a consecução de fins organizacionais explícitos, por meio de regras e rotinas de trabalho.

A burocracia foi adotada, portanto, pelas empresas com o intuito de se tornarem mais competitivas dentro da lógica de mercado. Em suma, o pensamento administrativo nada mais é que a expressão da lógica do mercado.

Seguindo na linha de modernização expressa por Motta e Vasconcelos (2002), a Escola Clássica nasce com Taylor (1903) nos Estados Unidos e Fayol (1916) na França, com a definição das funções da administração, de planejar, organizar, coordenar e controlar. Surge aí o *Homo Economicus*, cuja motivação era a maximização dos resultados, por ser extremamente racional em suas decisões, ideia central da Administração Científica.

Quando incorporada na organização, a administração científica promoveu a divisão do trabalho; a centralização das decisões; uma pequena amplitude de controle, com poucos subordinados por gerente; a impessoalidade nas decisões e a busca de estrutura e sistemas perfeitos.

A partir de 1927 surge a Teoria de Relações Humanas que trouxe o desenvolvimento das ciências comportamentais. Daí surge o *Homo Socialis* que agora se caracteriza como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; é ao mesmo tempo condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica e que possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto realização (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Na sequência surgem novos pensamentos referentes a Escola de Relações Humanas por volta de 1943, com a teoria de necessidades de Maslow, cujo mérito foi revelar a complexidade relativa ao comportamento humano nas organizações, que não dependem apenas de estímulos monetários como pregava a Escola Clássica. Porém, é influenciado também por fatores sociais e afetivos. Este é o *Homo Complexus*, cuja ação é incerta e imprevisível e difícil de ser controlado.

Barros e Carrieri (2015) trazem um estudo acerca dos saberes e práticas na Administração, em especial nos Estudos Organizacionais. Segundo os autores, as teorias administrativas do século XX "fazem um duplo movimento de construção da realidade organizacional e de ornamentação dessa realidade sob o manto da racionalidade, que exclui outros modos de organizar que não aquele fundado no cálculo utilitarista" (BARROS; CARRIERI, 2015, p. 154).

Mattos (2009, p. 355) aponta que as teorias tradicionais da Administração trazem a ideia de "conhecimento puro ou neutro (restrito ao racional) e absoluto (excludente de outros concorrentes)". Assim, Barros e Carrieri (2015) afirmam que a administração vista como disciplina confere posse de conhecimento que se quer universal, por ser capaz de dar respostas aos diversos problemas da administração. Complementam que, boa parte do conhecimento em Administração é estabelecido numa chave universalista (teoria elaborada com o pressuposto de

aplicação a organizações de qualquer sociedade, a qualquer momento) e presentista (caracteriza as pesquisas que são narradas como se acontecessem no presente).

Abreu (1982) apresenta os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da Teoria Organizacional. Segundo o autor, mesmo antes da Revolução Industrial já havia indícios da aplicação prática de conceitos e normas administrativas. Foi nos Estados Unidos que se iniciam os estudos da administração de empresas por meio de métodos racionais ou científicos. Então, no primeiro momento surge a escola Clássica, em seguida, o segundo momento de desenvolvimento da teoria organizacional se divide em duas fases: a das Relações Humanas e a Comportamentalista. A primeira deu ênfase ao trabalho em grupo, ignorando os princípios ou funções administrativas da Escola Clássica, enquanto a última apresentou concepções mais amplas, preocupando-se não só com o ambiente geral das empresas, como também levou a introdução de ideias de participação dos trabalhadores no processo decisório e de democratização no ambiente de trabalho.

O terceiro momento se caracterizou por dar aos estudiosos de administração uma visão mais ampla e integrada das duas escolas precedentes, compreendendo que as empresas são sistemas sociotécnicos chamado por Bertalanffy de Teoria Geral dos Sistemas. Por fim, o quarto momento sintetizado por Abreu (1982) compreende o momento atual, no qual a estrutura funcional centralizada foi substituída pela estrutura divisional, descentralizada, em resposta à necessidade de adaptação a uma estratégia de negócios dinâmica e variada, surgindo a Teoria Contingencial.

Assim como as teorias da administração foram evoluindo com o passar dos anos, as formas de se passar o conhecimento em administração adiante também sofreram mudanças, demandando novas alternativas em substituição aos antigos métodos de ensino, e é sobre uma dessas alternativas que este estudo avança nos tópicos seguintes.

3. O Cinema e sua História como Método de Ensino

O surgimento do cinema data de 1895, em Paris, impulsionado pelo progresso latente que insurgiu após a Revolução Industrial. Larruscain e Oliveira (2011) argumentam que desde sua invenção pelos irmãos Lumière, este vem adotando um viés educativo apesar da existência de tecnologias mais modernas.

Holleben (2015) apresenta os limites e possibilidades do cinema como recurso pedagógico. Segundo a autora, tanto a educação pode criar condições para uma leitura crítica do cinema, como o recurso áudio visual auxilia na formação estética dos sujeitos. No entanto, a escola ainda secundariza o uso de aparatos de som e imagem. Quando estes chegam às salas de aula são meras ilustrações, anexos, acessórios do texto, uma vez que a educação ainda é centrada na escrita e na oralidade.

No Brasil, a história cinematográfica voltada à educação teve sua mais forte expressão com a criação do Instituto Nacional de Cinema Educativo (INCE), por meio da Lei n.º 378, de 13 de janeiro de 1937. Em 1966 é criado o Instituto Nacional de Cinema (INC) que absorve as atribuições do INCE, onde o cinema educativo sofre mudanças, como a instituição da compra de direitos de contratipagem de produções independentes cedido ao INC e o direito à distribuição de várias cópias no circuito não comercial de escolas e demais entidades). Em 1976, o INC se funde à Embrafilmes e o cinema educativo passa a ser responsabilidade do

Departamento de Filme Cultural – DFC. Durante o governo de Fernando Collor de Mello a Embrafilme é extinta e a produção de filmes foi praticamente inviabilizada sem o apoio do governo (HOLLEBEN, 2015).

Holleben (2015) adverte que, no entanto, mesmo com o incentivo existente atualmente para a sua produção, ainda há dificuldade de reconhecer o cinema como conhecimento, e por isso é um recurso ainda subutilizado.

Leite et al. (2012) abordaram os projetos educacionais e estudos observacionais em análise fílmica. Com o objetivo de investigar o status da produção envolvendo projetos educacionais, estudos observacionais e análise fílmica em administração e a fim de responder ainda quais as perspectivas de projetos estão sendo empregadas nas produções. Os estudos revelaram que as perspectivas de projetos encontradas nos mapeamentos cobrem todas as perspectivas vistas na literatura, quais sejam: projetos de ensino, desenvolvimento, intervenção, pesquisa e aprendizagem. Os resultados obtidos possibilitaram tecer sugestões de como promover o trabalho conjunto de docentes e discentes de iniciação científica, mestrado e doutorado; contribuir com a ampliação de projetos de intervenção e desenvolvimento; convidar à expansão da comunhão de docentes, discentes e pesquisadores de outras áreas.

Souza et al. (2013) analisaram o cinema como modelo de treinamento. Seu estudo analisou as preferências e perspectivas de alunos de pós-graduação em administração (*lato-sensu*) sobre mediadores cinematográficos em treinamentos baseando-se em fundamentos cognitivos. Através da aplicação de um questionário semiestruturado, os autores perceberam que o alunado pesquisado optou pelo gênero ‘drama’ como preferido, devido ao apelo emocional. Por outro lado, o tipo ‘documentário’ foi o escolhido pela maioria dos alunos para utilização em treinamentos. Apesar da ampla utilização de filmes como recurso educacional, os autores afirmam que não existem estudos quanto à criação de métodos específicos para o uso deste recurso.

4. O Processo de Ensino-Aprendizagem

Para dar início a esta sessão, é interessante explicitar os conceitos básicos de aprendizagem e de ensino. Para Bordenave (2005) a aprendizagem é o conjunto de mecanismos que o organismo movimenta para se adaptar ao meio ambiente. Piaget (*apud* Bordenave, 2005, p. 28) afirma que a aprendizagem se processa através de dois movimentos simultâneos e integrados, mas de sentido contrário: a assimilação e a acomodação. Pela primeira, o organismo explora o ambiente, toma parte dele, transformando-o e incorporando-o a si. Já pela acomodação, o organismo transforma sua própria estrutura para adequar-se à natureza dos objetos que serão aprendidos.

O ensino, por sua vez, conforme explica Bordenave (2005), para muitos é considerado como uma verdadeira ‘tecnologia educacional’ onde se procura aplicar descobertas das diversas ciências ao processo de ensino. É um “processo pragmático, ou seja, um mecanismo pelo qual se pretende alcançar certos objetivos e para isso se mobilizam em meios, organizando-se em uma estratégia sequencial e combinatória” (BORDENAVE, 2005, p. 42).

O processo de ensino-aprendizagem em administração, de teorias e práticas relativas à gestão e a contextos organizacionais se utiliza de recursos estéticos como o audiovisual, como possibilidade de inspiração e de facilitação da aprendizagem e como representações da

experiência humana (OLIVEIRA; CRUZ, 2007).

Leite et al. (2012) realizaram um estudo observacional do filme 'Náufrago' relacionando-o ao processo de ensino-aprendizagem. Apresentam uma análise 'rogeriana' da comunicação, à luz da teoria do caos e da complexidade, retratada no filme 'Náufrago' a fim de responder como a comunicação pode ser utilizada em prol do processo de ensino-aprendizagem em Administração. Considera-se que o processo de ensino-aprendizagem em Administração pode ser desenvolvido por meio de atenção: às comunidades que podem ser formadas a partir da sala de aula; à participação livre das pessoas em seus relacionamentos nessas comunidades; às possibilidades de criação de relações eficazes por intermédio da análise de filmes comerciais como recursos didáticos; às discussões acerca dos elementos contidos na concepção 'rogeriana' da comunicação; às possibilidades de as análises fílmicas servirem de pontes entre os personagens e as pessoas que ocupam seus lugares nas instituições de ensino e nas organizações.

Leite et al. (2010) investigaram a educação tutorial no contexto do ensino-aprendizagem e pesquisa, através de um estudo observacional com duas bases empíricas: um grupo de estudantes de Administração da FEA-USP, utilizando um filme como recurso didático; o filme 'Sociedade dos Poetas Mortos' escolhido por abordar o objeto de investigação proposto. Os resultados apontaram para a relevância da confluência das modalidades de educação à distância, fazendo a distinção entre a observação direta e participante com relação ao grupo e a indireta e não-participante com relação ao filme. Ao realizarem uma análise completa do filme pelo grupo, criou-se um contexto de revitalização da educação tutorial no campo de estudos da Administração.

Winkler et al. (2011) realizaram um estudo acerca do processo de ensino-aprendizagem em administração, cujo objetivo foi descrever uma experiência de ensino baseada no olhar discente e docente em um projeto experimental da disciplina "Introdução à Administração", ministrada para alunos de cursos como Engenharia, Nutrição, Direito, constituindo-se numa turma, portanto, heterogênea em sua formação. A discussão adotou como referencial teórico os conceitos de aprendizagem significativa e interação (Moreira, 1999; Ausubel, 1982) e o uso de recursos estéticos para favorecimento da aprendizagem (Davel et al., 2004; Fischer, 2005). Valendo-se de uma pesquisa survey, o artigo analisa, quantitativa e qualitativamente, a percepção de alunos e docentes sobre o formato da experiência. Conclui-se que a heterogeneidade dos cursos de origem dos estudantes constitui um grande desafio, mas possibilita também diversas oportunidades de uma aprendizagem significativa.

Dessa forma, entende-se que o processo de ensino-aprendizagem ocorre a partir da criação de relação entre conteúdo e forma, ou seja, teoria aplicada com reflexão na realidade vivenciada ou percebida pelos estudantes. Desta forma, a utilização de recursos que extrapolam o embasamento teórico e possibilitam a interação, é fundamental para a construção de uma aprendizagem mais sólida.

5. Cultura Organizacional e Aprendizado Organizacional

Os indivíduos numa cultura possuem personalidades diversas e muitos elementos em comum e o mesmo ocorre com as organizações. De acordo com Morgan (1996, p. 125) este é o fenômeno chamado cultura organizacional. Para ele as organizações são "minissociedades"

com seus próprios padrões de cultura e subcultura.

Silva, Godoy e Hanashiro (2013) buscaram compreender a aprendizagem como um processo cultural. Analisaram os conceitos e ideias de diferentes autores, que convergiram sobre a importância da cultura e do aprendizado para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações em um cenário com mudanças constantes. Segundo os autores, os conceitos de Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional são multidisciplinares, sociais e intrínsecos à dinâmica das organizações. São ainda conceitos indissociáveis, uma vez que a natureza e os processos de aprendizagem podem mudar em função dos conceitos culturais, da natureza e do objetivo do aprendizado.

Os autores complementam que a relação entre esses conceitos ocorre de duas formas: (i) a cultura é incorporada num processo de aprendizagem permanente dentro da organização e (ii) a cultura pode se colocar como facilitador ou como barreira à aprendizagem dentro do contexto organizacional.

Fischer (2002) em seu trabalho acerca da mudança e transformação organizacional afirma que a cultura organizacional deve se fundamentar na valorização do ser humano, do seu trabalho, da inteligência por ele aplicada no trabalho e na geração de conhecimento organizacional proveniente da relação entre pessoa, saber e organização.

Segundo a autora, as organizações complexas modernas devem permanecer em constante desenvolvimento e provocar ainda saltos de transformação organizacional. É, portanto, um processo que deve ser gerenciado nos “aspectos objetivos, dos aperfeiçoamentos técnicos e administrativos requeridos em cada situação específica”, e também nos aspectos menos visíveis, como padrões culturais e relações de poder (FISCHER, 2002, p. 162).

Fischer (2002, p. 152) descreve ainda o processo de transformação, no qual “a concepção e a implantação de um processo de mudança organizacional exigem que se assuma um conjunto de pressupostos básicos”, sendo o primeiro um processo inerente à dinâmica de funcionamento e às estratégias de ação definidas pela organização. É um processo contínuo de construção e reconstrução da mesma, buscando aperfeiçoar sistemas, processos, políticas e práticas que constituem a gestão e desenvolver as competências pessoais e organizacionais.

O segundo pressuposto, de acordo com Fischer (2002), estabelece a conexão entre estratégia e transformação, ou seja, o “por que mudar” e “o que mudar” depende do entendimento de como interagem dois polos de qualquer organização: o direcionamento estratégico e a gestão. Por fim, o terceiro pressuposto é o de que a transformação só se efetiva “com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e do comprometimento das pessoas” (FISCHER, 2002, p. 154).

Ainda no tocante à cultura e a aprendizagem organizacionais, Reis e Antonello (2006) discorrem sobre a mudança organizacional e sua relação com a aprendizagem. Os autores trazem o conceito de aprendizagem como *sensemaking*, sendo este um processo social ligado às noções de mudança. *Sensemaking* seria uma ideia mais ampla do que a de desenvolvimento cognitivo. Ao relacionar a mudança organizacional com a noção de aprendizagem, perceberam que o uso da análise de narrativas possibilita a compreensão dos fenômenos organizacionais, abandonando a “relação de causa e efeito, focando então nos significados, símbolos e valores nas interações humanas e no caráter interpretativo pelo qual as organizações escolhem e estruturam o seu ambiente” (REIS; ANTONELLO, 2006, p. 188).

Finalmente, a fim de relacionar os conceitos de cultura e aprendizagem organizacionais,

Silva, Godoy e Hanashiro (2013) realizaram uma revisão de literatura nacional e internacional a fim de identificar aqueles que relacionam diretamente os dois conceitos, concluindo que são relacionados e indissociáveis. O Quadro 1 apresenta o resultado dessa revisão dos autores.

Quadro 1: Autores que relacionam Cultura e Aprendizagem Organizacional

Autores internacionais	Observações das pesquisas
Fiol e Lyles (1985)	Em seu trabalho seminal sobre Aprendizagem Organizacional (AO), defendem quatro elementos do contexto que afetam a AO: cultura, estratégia, estrutura e ambiente.
Cook e Yanow (1996)	Relacionam a AO à Cultura Organizacional (CO) em duas subperspectivas: cognitiva e cultural, enfatizando a compreensão da aprendizagem no nível coletivo e não só no individual e a questão das organizações vistas como culturas, onde a aprendizagem ocorre por meio dos artefatos culturais manifestados nos comportamentos e aprendidos por meio dos processos de socialização.
Argyris e Schön (1996)	Abordam a questão da AO como uma mudança nos valores da teoria em uso ou pressupostos básicos compartilhados, em outras palavras, mudança da cultura pelo questionamento das práticas vigentes.
Easterby-Smith e Araújo (2001)	Destacam as áreas de conhecimento que constituem a AO, chamando a atenção para a perspectiva cultural, na qual valores e crenças existentes afetam a AO, e questionando a existência de culturas que podem facilitar a aprendizagem se comparadas a outras.
Autores nacionais	Observações das pesquisas
Silva (2001)	Afirma que a AO é um elemento fundamental para a formação e consolidação da cultura de uma organização. Ao mesmo tempo em que a cultura gera a aprendizagem, a aprendizagem se encontra na essência da formação histórica da cultura de uma organização.
Loyola e Bastos (2003)	Analysaram a produção acadêmica sobre AO no Brasil, no período de 1997 a 2001. Do total de 43 (quarenta e três) artigos analisados, os autores identificaram que a CO foi o terceiro subtema relacionado à AO, perdendo apenas para Mudança Organizacional e Inovação. Para esses autores, a associação entre os temas AO e CO parece indicar uma tendência para a utilização de construtos provenientes de abordagens culturalistas em pesquisas no campo de aprendizagem nas organizações.
Santos e Fischer (2003)	Cultura e aprendizagem são dois processos indissociáveis e dinâmicos, uma vez que visam à codificação e transmissão de experiências que garantem a sobrevivência e a reprodução do grupo.
Guimarães (2004)	Afirma que cultura e aprendizagem são conceitos interdependentes. A aprendizagem ocorre primeiramente no nível individual e transforma-se num evento coletivo e compartilhado entre o grupo, o que pode levar a mudança cultural com o estabelecimento de novos modos de pensar e aprender nas organizações.
Antonello e Godoy (2011)	Analysaram a produção acadêmica sobre AO no Brasil no período de 2001 a 2005. Os resultados indicaram foco principal das pesquisas na perspectiva Psicológica e na perspectiva das Ciências da Administração. Do total de 94 artigos analisados, 21 se dedicaram a pesquisar oportunidades, facilitadores e barreiras à AO, destacando-se a CO. Para essas autoras, a AO como um processo cultural ainda é pouco explorada no Brasil como referência para a produção acadêmica na área.

FONTE: Adaptado de Silva, Godoy e Hanashiro (2013, p. 3)

A partir da análise do Quadro 1 percebe-se como é forte a relação entre a Cultura Organizacional e o Aprendizado Organizacional e como seus conceitos se inter-relacionam e se complementam. Daí a importância de ferramentas de ensino que acompanhem a dinâmica das organizações e a dinâmica da própria sociedade.

6. Metodologia

Para entender como o cinema se relaciona com a administração, tornou-se necessária a criação de um panorama dos estudos atuais com esses dois temas. Foram escolhidos 17 artigos dos anos de 2002 a 2017, nas revistas com alta conceituação de acordo com a CAPES. O intuito é avaliar a corroboração do cinema para as teorias desenvolvidas na administração e posteriormente compreender como a mídia pode auxiliar como método de ensino aprendizagem. Os artigos foram selecionados prezando por aqueles que aprofundavam em conceitos próprios das teorias da administração, mostrando de que forma esse conhecimento pode ser extraído por meio da análise filmica.

A tabulação dos artigos levou em consideração os principais objetivos e conclusões dos mesmos. Também foi levantada a relação de filmes utilizados para a compreensão da preferência por gênero, nacionalidade e tema para o estudo por parte dos pesquisadores, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 2: Amostra da Pesquisa

Ano	Título do Artigo	Autor (es)	IES
2002	Um exercício de desconstrução do conceito e da prática de segmentação de mercado inspirado em Woody Allen	Jorge Francisco Bertinetti Lengler Marcelo Milano Falcão Vieira Roberto Costa Fachin	UFRGS
2007	Um estudo observacional do filme Denise está chamando à luz da Teoria de Ação de Chris Argyris e Donald Schön	Nildes Raimunda Pitombo Leite Fábio Pitombo Leite	USP
2007	O quadro-negro como tela: o uso do filme Nenhum a menos como recurso de aprendizagem em gestão por competências	Maria Tereza Leme Fleury Amyra Moyzes Sarsur	USP
2008	O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito em empreendedorismo, inspirado no filme Beleza Americana	Fernando Gomes de Paiva Júnior Simone de Lira Almeida José Roberto Ferreira Guerra	UFP UFMG
2009	Os sentidos do trabalho precarizado na Metropolis: fato e ficção!	Sérgio Carvalho Benício de Mello Maria Christianni Coutinho Marçal Francisco Ricardo Bezerra Fonsêca	UFPE
2011	Estudo observacional do comportamento empreendedor de Irineu Evangelista de Sousa da ótica de Fillion no filme “Mauá – o Imperador e o Rei”	Fátima Regina Ney Matos Waleska Vasconcelos Queiroz Kátia Lene de Araújo Lopes Gleildes dos Santos Lima Frota Valdênia Maria Lima Leandro Saraiva	UECE UFPE
2012	A ética corporativa e o cenário competitivo: uma análise dos dilemas éticos nas relações de trabalho contemporâneas a partir do filme “o corte” (Le Couperet)	Fábio Francisco de Araujo Patricia Amélia Tomei	PUC-RJ
2012	O mundo do trabalho visto no cinema: busca por significados no documentário peões	Cristiano Estandislau Dagmar S. P. de Castro Almir Martins Vieira Sibelly Resch	Universidade Metodista de São Paulo
2012	“Avatar”: uma análise dos aspectos fundamentais da terceirização em um estudo observacional	Diego de Queiroz Machado Carlos Alberto dos Santos Bezerra	UECE UFC
2012	“Quero matar meu chefe”: retaliação e ações de assédio moral	Diego de Queiroz Machado Ana Sílvia Rocha Ipiranga Fátima Regina Ney Matos	Universidade de Fortaleza
2014	Análise da Atividade de Consultoria com Suporte na Observação Fílmica: o caso do filme Missão Demissão	Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Mônica Mota Tassigny Romênia Régia de Freitas Almeida Marcus Vinicius de Oliveira Brasil	Universidade de Fortaleza
2014	A cultura de belezas americanas: gestão de pessoas, discurso e sujeito	Fabio Bittencourt Meira Mônica Birchler Vanzella Meira	UFRS

2015	“Quem mais veste Prada?” Psicopatas Corporativos e Assédio Moral no Trabalho	Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros Valmir Machado Valadão Júnior Miriam de Castro Possas	UFU
2015	Linguagem fílmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações	Alessandra Demite G. de Freitas Nildes Raimunda Pitombo Leite	USP
2017	Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes, à luz da análise do filme ‘Recém-chegada’	Marcelo Aparecido Alvarenga Nildes Raimunda Pitombo Leite Alessandra Demite G. de Freitas Roberto Lima Ruas	USP
2017	O uso do filme de animação no ensino de administração: Monstros S.A. como estudo de caso exemplar	Manoel Joaquim Fernandes de Barros Ederval Marques Miranda Vanessa Brasil Campos Rodriguez	Universidade de Salvador
2017	O que um filme pode nos ensinar? Estudo observacional e análise do tema sustentabilidade no filme “Os Sem Floresta”	Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Jessie Coutinho de Souza Tavares Marcus Vinicius de Oliveira Brasil Mônica Mota Tassigny Maria Aparecida da Silva	Unifor

FONTE: Dados da Pesquisa

Assim, esse trabalho busca responder à questão: **Qual a importância do cinema como método de ensino-aprendizagem em administração?**

O objetivo geral é analisar artigos selecionados a fim de apresentar as possibilidades do cinema como método de ensino-aprendizagem em administração. **Os objetivos específicos** são: (i) levantar artigos relevantes que tratam da utilização de filmes/documentários no ensino de administração; (ii) apontar o papel e a importância do cinema como método de ensino; (iii) relacionar a utilização deste método com a cultura organizacional e o aprendizado organizacional.

A pesquisa se classifica, portanto, como qualitativa, no que tange à abordagem do problema. Segundo Andrade (2004), o método qualitativo é utilizado para melhor entendimento dos fenômenos complexos específicos, mediante interpretações e comparações, sem considerar aspectos matemáticos e estatísticos.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, cuja fonte de pesquisa é composta por materiais já elaborados, como livros e artigos (Gil, 2002). Com base nos objetivos, esta é uma pesquisa descritiva. Gil (2002) afirma que as pesquisas descritivas são aquelas que se preocupam com a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Para concluir a análise qualitativa dos artigos da amostra foi utilizado o software Iramuteq. O Iramuteq – Interface de R Pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires, é um software livre ligado ao pacote estatístico R para análises de conteúdo, lexicometria e análise do discurso, sendo capaz, portanto, de realizar análises quantitativas. Conforme Ramos, Lima e Rosa (2018), entre suas funcionalidades está a possibilidade de execução de análises de dados textuais em diferentes níveis. Os autores trazem ainda cinco possibilidades de análise: (i) estatísticas textuais clássicas; (ii) pesquisa de especificidades de grupos; (iii) classificação hierárquica descendente; (iv) análises de similitude e (v) nuvem de palavras.

Na próxima sessão encontra-se o objeto deste estudo, o cinema, como ferramenta essencial no ensino de Administração, seja no meio acadêmico, seja no campo empresarial por meio de treinamentos. Para cumprir o objetivo geral deste trabalho, então, apresentam-se as

análises dos artigos da amostra selecionada, os quais abordam a utilização de filmes como meio didático de ensino. Ademais, é importante ressaltar que a análise dos resultados foi realizada sob a ótica da Cultura Organizacional e da Aprendizagem Organizacional, conforme abordado no referencial teórico. O objetivo dessa visão é evidenciar a necessidade da utilização de métodos de ensino que contribuirão para a formação profissional do estudante, de forma a proporcionar diferencial competitivo para o mesmo no mercado de trabalho.

7. A Utilização de Filmes no Ensino de Administração: análise dos artigos selecionados

Para compor esta etapa do estudo e ilustrar a temática abordada sobre a utilização do cinema como ferramenta didática para o ensino e administração foram selecionados 17 artigos com estudos relevantes acerca do tema, dos periódicos mais qualificados, nos últimos anos (a partir de 2002). Assim foi possível verificar qual a visão dos autores sobre a relação entre as teorias da administração e o cinema e compreender como esta mídia serve de palco para a projeção dos diversos conceitos envolvendo as organizações e os processos.

O Quadro 3 apresenta os artigos analisados com seus respectivos periódicos, classificação Quali/Capes e a fonte principal utilizada pelos autores para discutir os temas analisados.

Quadro 3: Relação dos Artigos Analisados e seus Dados Complementares

Ano	Artigo	Periódico	Quali/Capes	Fonte de análise
2002	Um exercício de desconstrução do conceito e da prática de segmentação de mercado inspirado em Woody Allen	RAE	A2	Desconstruindo Harry
2007	Um estudo observacional do filme Denise está chamando à luz da Teoria de Ação de Chris Argyris e Donald Schön	Revista de Gestão da USP	B1	Denise está Chamando
2007	O quadro-negro como tela: o uso do filme Nenhum a menos como recurso de aprendizagem em gestão por competências	Cadernos EBAPE	A2	Nenhum a Menos
2008	O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito em empreendedorismo, inspirado no filme Beleza Americana	RAM	B1	Beleza Americana
2009	Os sentidos do trabalho precarizado na Metropolis: fato e ficção!	Organização e Sociedade	A2	Metropolis
2011	Estudo observacional do comportamento empreendedor de Irineu Evangelista de Sousa da ótica de Filion no filme “Mauá – o Imperador e o Rei”	Cadernos EBAPE	A2	Mauá – O Imperador e o Rei
2012	A ética corporativa e o cenário competitivo: uma análise dos dilemas éticos nas relações de trabalho contemporâneas a partir do filme “o corte” (Le Couperet)	Revista Pensamento Contemporâneo	B2	O Corte (Le Couperet)
2012	O mundo do trabalho visto no cinema: busca por significados no documentário peões	Revista Pensamento Contemporâneo	B2	Documentário Peões
2012	“Avatar”: uma análise dos aspectos fundamentais da terceirização em um estudo observacional	RIAE	B2	Avatar
2012	“Quero matar meu chefe”: retaliação e ações de assédio moral	Pretexto	B2	Quero Matar Meu Chefe
2014	Análise da Atividade de Consultoria com Suporte na Observação Fílmica: o caso do filme Missão Demissão	Teoria e Prática em Administração	B2	Missão Demissão
2014	A cultura de belezas americanas: gestão de pessoas, discurso e sujeito	Cadernos EBAPE	A2	Beleza Americana

2015	“Quem mais veste Prada?” Psicopatas Corporativos e Assédio Moral no Trabalho	Revista ADM.MADE	B2	O Diabo Veste Prada
2015	Linguagem filmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações	RAUSP	A2	O Discurso do Rei
2017	Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes, à luz da análise do filme ‘Recém-chegada’	Revista de Gestão USP	B1	Recém-chegada (New in Town)
2017	O uso do filme de animação no ensino de administração: Monstros S.A. como estudo de caso exemplar	Revista Gestão e Planejamento	B2	Monstros S.A.
2017	O que um filme pode nos ensinar? Estudo observacional e análise do tema sustentabilidade no filme “Os Sem Floresta”	Desenvolvimento em Questão	B2	Os Sem Floresta

FONTE: Dados da pesquisa

Partindo do quadro 3 para a análise individual de cada artigo, tem-se Lengler, Vieira e Fachin (2002) que se inspiraram no filme “Desconstruindo Harry”, de Woody Allen a fim de compreender o exercício de desconstrução do conceito e da prática de segmentação de mercado, com base no gênero e na etnia. Os autores concluíram que a contribuição de filme em questão é significativa, uma vez que se debate temas como a submissão racial, de gênero e a supremacia religiosa por meio do confronto de opiniões conflitantes. Revelou-se assim que, por trás das práticas de segmentação está um comportamento de dominação.

Leite e Leite (2007) apresentam uma análise do mundo comportamental retratado no filme “Denise está Chamando” de Hal Salwen (1995) cujas características como omissão, distanciamento, manipulação sub-reptícia, mentiras piedosas, controle e proteção unilaterais são típicas do Oposto ao Modelo I e delicadas para serem identificadas, analisadas e discutidas nas interações humanas. É um modelo oriundo da Teoria de Ação proposta por Chris Argyris e Donald Schön (1977, 1996) utilizado neste estudo como base de argumentação.

Fleury e Sarsur (2007) objetivaram a reflexão sobre o uso de estratégias interativas para aprendizagem do conceito de competência. Para tal utilizaram-se da abordagem cinematográfica com o filme “Nenhum a Menos” e o marco referencial que norteia a noção de competência. Perceberam que são várias as possibilidades de compreensão do conceito e de discussão do mesmo, considerando a necessidade de sua contextualização. Assim, concluíram pela possibilidade de utilização da metáfora cinematográfica como estratégia complementar de ensino-aprendizagem por despertar mais interesse e proximidade com o aluno, além de permitir paralelos mais concretos entre ficção e realidade.

Paiva Junior, Almeida e Guerra (2008) buscaram compreender o conceito de ‘empreendedor humanizado’ por meio do filme “Beleza Americana”, utilizando uma análise comparativa de personagens demarcados por tipologias empreendedoras e sob uma abordagem crítica: o empreendedor humanizado e o atomístico marginal e de sucesso. Enquanto o primeiro constrói sua identidade na esfera das relações sociais, como forma de emancipação humana, o segundo se caracteriza por um padrão de comportamento despersonalizado e individualista. Os autores concluem que o desenvolvimento de estudos baseados em abordagens metodológicas ainda pouco desenvolvidas na área de empreendedorismo, pode enriquecer a compreensão do fenômeno ao estabelecer novos parâmetros de pesquisa na área. Embora a análise filmica constitua um difícil exercício metodológico devido à complexidade de se investigar aspectos

imagéticos e dinâmicos do que é exibido na tela, esse tipo de análise pode constituir uma alternativa de captação de conceitos ilustrativos da realidade empreendedora.

Mello, Marçal e Fonsêca (2009) objetivaram apreender e desvelar características que institucionalizam o modo de produção capitalista e que reflete o mundo de trabalho desde o início do século XX. Para tal, utilizaram-se e trechos do filme alemão “Metropolis” de Fritz Lang (1926). A significação e interpretação dos dados foram obtidas por meio da análise da imagem e movimento como método analítico. A concepção teórica foi embasada na leitura da abordagem marxista de Ricardo Antunes. Concluíram que a precarização do mundo do trabalho, a alienação e a exploração da força de trabalho são características presentes em ambos os mundos analisados, fato e ficção.

Matos et al. (2011) analisaram o comportamento do empreendedor Irineu Evangelista de Souza, do filme “Mauá – O Imperador e o Rei” cuja intenção foi levar aos alunos de graduação e pós-graduação uma pesquisa exploratória informal sobre os empreendedores brasileiros e seu papel na evolução econômica do país. Concluíram que as características empreendedoras propostas na tipologia do autor apresentam-se com vigor no comportamento do Barão de Mauá, que por ser um homem a frente de seu tempo, procurou contribuir na construção de um novo projeto para o Brasil, possibilitando a transição do modelo agrário explorador e escravocrata para uma economia de mercado baseada na industrialização, trabalho assalariado e livre iniciativa. Tal análise serviu para o desenvolvimento do senso crítico e analítico dos alunos.

Araújo e Tomei (2012) utilizaram o filme francês “O Corte” (*Le Couperet*) a fim de analisar o discurso sobre as mudanças nas relações de trabalho. O filme em questão sinaliza para os riscos apontados por autores como Ransome (1999) sobre o efeito corrosivo dos novos arranjos na crença do trabalho como fonte de realização das expectativas materiais e psicológicas dos indivíduos. Os autores apontam ainda a discussão da ética corporativa como um instrumento útil aos membros da organização, visando reeducar os indivíduos para fazer com que os efeitos de um ambiente de alta competitividade sejam mitigados, buscando o equilíbrio entre a cooperação e a assertividade, por meio do respeito dos limites sociais e morais.

Estanislau et al. (2012) utilizaram-se do documentário “Peões” de 2002, para ilustrar como as transformações do capital mundial tiveram impacto nos anos 1990 abalando regiões produtivas inteiras como a Região do Grande ABC, causando desemprego estrutural e reestruturação produtiva. A intenção da análise foi ir além do raciocínio lógico envolvendo os sentidos como possibilidade de compreender também a vivência organizacional, por meio de uma experiência perceptiva desenvolvida por trabalhadores que narram suas origens e participações no movimento operário.

Machado e Bezerra (2012) realizaram um trabalho com intuito de apresentar uma análise da estratégia de terceirização presente no filme “Avatar”. O filme foi escolhido pela relação entre duas organizações que são o plano de fundo da narrativa: a RDA e o Programa Avatar. Os dados foram analisados visando buscar elementos da narrativa que foram descritos pela teoria ou que destoam dela. Concluíram que todo processo de terceirização deve levar em conta seus fatores críticos de sucesso, como a cultura organizacional ou as diferenças de percepção do negócio entre as empresas envolvidas.

Machado, Ipiranga e Matos (2012) objetivaram apresentar por meio de um estudo observacional, uma análise dos elementos relacionados às práticas de assédio moral no contexto organizacional. Utilizaram o filme “Quero Matar meu Chefe” possibilitando a observação dos principais elementos que circundam os eventos de assédio moral nas organizações e suas consequências. A percepção dos problemas gerados pelas diversas práticas de assédio moral, evidenciados pelas teorias apresentadas e ressaltados ao longo do filme, aponta para a importância do apoio das gerências organizacionais como mediadores de tais conflitos. Ademais, o exercício do poder formal aliado a práticas de coerção ressalta-se como um fenômeno que merece aprofundamento, de forma a ser possível identificar todas as variáveis que influenciam e impactam tal processo.

Bizarria et al. (2014) realizaram um estudo observacional a partir da linguagem fílmica da obra “Missão Demissão”, produzido na França em 2004. O foco do estudo foi a apreensão dos significados dos fenômenos presentes no filme, as pressões vivenciadas pelos trabalhadores em seu cotidiano e a dificuldade de equilibrar o tempo de trabalho e o tempo de lazer. Desperta reflexões sobre os valores do mundo do trabalho e a relação sujeito-trabalho e, principalmente, sobre o significado atribuído ao trabalho. Sua referência ao mundo da consultoria simboliza o contexto capitalista em que o sujeito se aprisiona na relação capital-trabalho. Os autores concluíram pelos elementos do filme, que no mundo do trabalho a subjetividade é empobrecida em função da norma, do poder e do “dever ser”.

Meira e Meira (2014) propuseram ir além da literatura sobre gestão de pessoas que aponta uma dissociação entre o discurso e a prática como um paradoxo. Técnicas renovadas de treinamento mostram que a integração dos indivíduos é vista como um problema de aprendizagem, dependente do ensino de modos de sentir e perceber suas sensações e experiências, o que vai muito além da fronteira do discurso, apontando outros limites e antagonistas. Espera-se que os indivíduos sejam sujeitos de sua própria sujeição. Utilizaram o filme “Beleza Americana” e desta forma consideraram que a operação e o problema da gestão de pessoas residem na necessidade de produzir simultaneamente a completa sujeição e o sujeito pleno.

Medeiros, Valadão Junior e Possas (2015) realizaram um estudo cujo foco centra-se na figura do psicopata corporativo e no contexto do assédio moral no trabalho. Ao assumir que a arte espelha a realidade, analisaram o filme “O Diabo Veste Prada” na busca de compreender o contexto no qual o psicopata corporativo atua, associando-se com a situação de assédio moral no trabalho, destacando suas características, o perfil da vítima, do agressor (a) e dos mecanismos por ele (a) utilizados. Como resultados, os autores apontam as aproximações entre o conhecimento gerado sobre o contexto de atuação do psicopata corporativo e sua representação no cinema.

Freitas e Leite (2015) investigaram a linguagem fílmica como metáfora de comunicação para a análise dos discursos das organizações. Utilizaram o filme “O Discurso do Rei” e a análise de conteúdo da obra literária bibliográfica homônima. Nos resultados, reforçou-se que o uso da linguagem fílmica contribui para o entendimento do fenômeno da comunicação nas organizações criando a oportunidade de simulação a partir de cenas que podem ser comparadas com dados inseridos no contexto organizacional, como metáforas. Sua utilização torna-se conveniente, desde que não se permita a escolha do filme pelo filme e que haja um alinhamento entre o filme escolhido e o construto que se pretende investigar.

Alvarenga et al. (2017), por meio de um estudo observacional, investigaram o conceito de capacidades dinâmicas em um ambiente de mudanças constantes. Para tal, analisaram o filme “Recém-Chegada” dirigido por Jonas Elmer. Os critérios de escolha para o uso desse filme foram determinados pelas proposições teóricas, envolvendo os construtos capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, em ambientes de mudança. Ademais, a própria análise fílmica no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração pode gerar sua contribuição para a academia e para a comunidade científica, uma vez que a percepção de aspectos gerados pelas organizações, evidenciados pelas teorias apresentadas e salientados ao longo do filme, aponta para a necessidade de se observar o significado de algumas afirmações do contexto organizacional.

Barros, Miranda e Rodriguez (2017) evidenciam em seu estudo como o cinema de animação, com o filme “Monstros S.A.” pode ser utilizado como ferramenta de ensino nas organizações. Através do uso de metáforas, presentes no enredo de filmes animados, os principais conceitos da organização podem ser ministrados e apreendidos. O estudo apresenta os conceitos de aprendizagem em administração, o uso da arte e do cinema para o ensino desta área do conhecimento, o cinema de animação e o processo de identificação do ser humano com as imagens. Os autores constataram que é possível oferecer novas formas de ensino em administração, utilizando o filme de animação como um recurso didático, o qual é capaz de agregar um conhecimento profundo para os conceitos organizacionais ao oferecer uma nova ótica para esta área do conhecimento. Concluíram, desta forma, que o filme de animação é uma arte que opera uma linguagem simples, que auxilia no entendimento de questões pessoais ou acadêmicas. O uso do filme de animação, em sala de aula, torna o aprendizado mais lúdico e facilita o entendimento e apreensão dos conceitos de administração.

Por fim, Bizarria et al. (2017) analisaram o filme de animação “Os Sem Floresta”, quanto à sustentabilidade, com suporte na interação entre animais. Como desdobramento da análise, infere-se que diante da busca pela harmonia indivíduo-ambiente, o desenvolvimento sustentável apresenta-se como um processo de mudança em que a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional podem estar em harmonia quando reforça o potencial atual e futuro para atender às necessidades humanas e aspiração. Acredita-se que a educação ambiental possa processar o desenvolvimento pelo sustentável e não o inverso. Um caminho alternativo pode ser a construção valorativa que subjaz às ações subjetivas sobre as questões socioambientais discutidas.

A Figura 1 busca ilustrar a relação entre os artigos analisados, por meio da nuvem de palavras produzida por meio do *software Iramuteq*.

Figura 1: Nuvem de Palavras



FONTE: Dados da pesquisa. Elaborado no *Iramuteq*.

Pode-se observar na Figura 1 que, dentre a literatura utilizada para a pesquisa, a ‘análise’ e ‘filme’ têm importância central seguido por ‘discurso’, ‘organizacional’, ‘estudo’, ‘fílmico’, ‘organizacional’, ‘relação’, ‘observacional’, ‘empreendedor’, ‘estratégia’ e ‘linguagem’. Isto demonstra a importância da análise fílmica na compreensão do discurso organizacional, na relação entre os filmes e o estudo observacional. Ou seja, os artigos analisados convergem quanto à importância da utilização do cinema como método de ensino-aprendizagem organizacional.

8. Considerações finais

O conceito de organização rege a sociedade como um todo. A administração tem a função de planejar, organizar, coordenar e controlar essas organizações a fim de manter seu justo funcionamento. A cultura organizacional, neste contexto, é aquela que diferencia a forma de pensar e agir dos grupos organizacionais e dessa forma o aprendizado nas organizações busca alinhar as estratégias gerenciais com os conceitos pessoais e sociais inerentes a cada indivíduo.

Com a evolução constante das teorias da administração e com o crescente acesso à informação vivenciado nos últimos anos, torna-se imprescindível que novas formas de ensino

surjam, de forma a manter o interesse dos alunos quanto ao aprendizado.

Nesta ótica, este estudo se propôs a compreender a importância da utilização do cinema na sala de aula e responder a seguinte questão: **Qual a importância do cinema como método de ensino-aprendizagem em administração?**

O objetivo geral é analisar artigos selecionados a fim de apresentar as possibilidades do cinema como método de ensino-aprendizagem em administração. **Os objetivos específicos** são: (i) levantar artigos relevantes que tratam da utilização de filmes/documentários no ensino de administração; (ii) apontar o papel e a importância do cinema como método de ensino; (iii) relacionar a utilização deste método com a cultura organizacional e o aprendizado organizacional.

No desenvolvimento da pesquisa, portanto, ao se analisar os artigos selecionados notou-se que haviam duas linhas de pensamento: aqueles que tratavam do uso de filmes na tentativa de se compreender fenômenos nas organizações e os que analisavam a eficiência do cinema na educação.

Além de responder à questão problema, o trabalho atingiu os objetivos propostos. Em ambos os casos a utilização de filmes foi eficaz ao se usar as metáforas presentes no contexto fílmico para se fazer entender as problemáticas vivenciadas dentro das organizações. Nos casos em que o uso cinematográfico objetivou o ensino, favoreceu a compreensão dos alunos quanto aos conceitos evidenciados.

Como sugestões para estudos futuros, propõe-se a utilização de literatura internacional como realizado por Silva, Godoy e Hanashiro (2013) a fim de comparar os estudos nacionais com os estrangeiros e verificar se o uso desta técnica de ensino estaria presente ao redor do mundo. Ademais, propõe-se que futuros estudos possam aprofundar no eixo de metodologia de ensino, para sugerir aos públicos-alvo do trabalho, formas de abordagem e utilização do cinema nas salas de aula.

Referências

ABREU, A. B. Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 16, n. 4, p. 39-52, 1982.

ALVARENGA, M. A. et al. Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes, à luz da análise do filme ‘Recém-chegada’. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 35-44, 2017.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAUJO, F. F.; TOMEI, P. A. A ética corporativa e o cenário competitivo: uma análise dos dilemas éticos nas relações de trabalho contemporâneas a partir do filme “O Corte”(Le Couperet). **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 121-145, 2012.

BARROS, A.; CARRIERI, A. de P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 151-161, 2015.

BENETI, M. A **importância da Administração**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-administracao>>. Acesso em 20/06/2019.

BIZARRIA, F. P. de A. et al. Análise da atividade de consultoria com suporte na observação fílmica: o caso do filme Missão Demissão. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 4, n. 2, p. 49-69, 2014.

BIZARRIA, F. P. de A. et al. O que um filme pode nos ensinar? Estudo Observacional e Análise do Tema Sustentabilidade no filme “Os Sem Floresta”. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 40, p. 204-229, 2017.

BORDENAVE, J. E. D.; PEREIRA, A. M. Estratégias de ensino-aprendizagem. In: **Estratégias de ensino-aprendizagem**. Vozes, 1985.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **História da Administração**. Disponível em <<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>>. Acesso em 20/06/2019.

ESTANISLAU, C. et al. O mundo do trabalho visto no cinema: busca por significados no documentário peões. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 2, p. 33-49, 2012.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. M. O quadro-negro como tela: o uso do filme Nenhum a menos como recurso de aprendizagem em gestão por competências. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, n. 1, p. 1-17, 2007.

FREITAS, A. D. G. de; LEITE, N. R. P. Linguagem fílmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 89-104, 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, 4ª ed.

HOLLEBEN, I. M. A. D. de S. **Cinema & Educação: Diálogo Possível**. 2015. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/462-2.pdf>>. Acesso em: 02/07/2019.

LARRUSCAIN, I. O. dos S.; OLIVEIRA, M. A. F. O Cinema como Ferramenta de Auxílio no Processo Ensino-Aprendizagem. **Universidade Federal de Santa Maria**. 2011.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P. Um estudo observacional do filme Denise Está Chamando à luz da Teoria de Ação de Chris Argyris e Donald Schön. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, p. 77-91, 2007.

LEITE, N. R. P.; NISHIMURA, A. T.; LEITE, F. P.; CHEREZ, R. L. Educação Tutorial: revitalizando ensino-aprendizagem e pesquisa em administração. **R. Adm, FACES Journal Belo Horizonte**, v. 9, n. 4, p.87-104, set/dez, 2010.

LEITE, N. R. P.; AMARAL, I. G.; FREITAS, A. D. G.; ALVARENGA, M. A. Projetos educacionais e estudos observacionais em análise fílmica: qual o atual status de produção no Brasil. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 3, p. 215-250, 2012.

LEITE, N. R. P.; FREITAS, A. D. G.; SILVA, M. A. B.; OLIVEIRA, E. F.; SILVA, C. C. Caos, Complexidade, Comunicação ‘Rogeriana’ e o Processo de Ensino-Aprendizagem: um estudo observacional. *Revista Reuna*, v. 17, n. 4, p. 65-84, 2012.

LENGLER, J. F. B.; VIEIRA, M. M. F.; FACHIN, R. C. Um exercício de desconstrução do conceito e da prática de segmentação de mercado inspirado em Woody Allen. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 1-9, 2002.

MACHADO, D. de Q.; BEZERRA, C. A. dos S. “AVATAR”: UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA TERCEIRIZAÇÃO EM UM ESTUDO OBSERVACIONAL. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 44-62, 2010.

MACHADO, D. de Q.; IPIRANGA, A. S. R.; MATOS, F. R. N. “Quero matar meu chefe”: Retaliação e ações de assédio moral. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 52-70, 2013.

MATOS, F. R. N. et al. Estudo observacional do comportamento empreendedor de Irineu Evangelista de Sousa da ótica de Filion no filme “Mauá-o Imperador e o Rei”. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 1, p. 202-220, 2012.

MATTOS, P. L. “Administração é ciência ou arte?” O que podemos aprender com este mal-entendido? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, 349-360, 2009.

MELLO, S. C. B.; MARÇAL, M. C. C.; FONSÊCA, F. R. B. Os sentidos do trabalho precarizado na metrópolis: fato e ficção!. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 307-323, 2009.

MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JUNIOR, V. M.; POSSAS, M. de C. “Quem mais veste Prada?” Psicopatas Corporativos e Assédio Moral no Trabalho. **Revista ADM. MADE**, v. 19, n. 1, p. 102-122, 2015.

MEIRA, F. B.; MEIRA, M. B. V. A cultura de belezas americanas: gestão de pessoas, discurso e sujeito. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 1, p. 163-177, 2014.

MIRANDA, E. M.; RODRIGUEZ, V. B. C.; BARROS, M. J. F. de. O uso do filme de animação no ensino de administração. Monstros sa como estudo de caso exemplar. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 18, 2017.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Thomson, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, F. B. de; CRUZ, F. de O. Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em administração. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, n. SPE, p. 01-13, 2007.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; ALMEIDA, S. de L.; GUERRA, J. R. F. O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito em empreendedorismo, inspirado no filme Beleza Americana. **RAM. Revista de Administração**

Mackenzie, v. 9, n. 8, p. 112-134, 2008.

PIRES, E. G. Algumas reflexões sobre educação e meios audiovisuais. **Travessias**, v. 3, n. 2, 2009.

RAMOS, M. G.; LIMA, V. M. R.; ROSA, M. P. A. Contribuições do software IRAMUTEQ para a Análise Textual Discursiva. **CIAIQ2018**, v. 1, 2018. Disponível em: <<https://www.proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2018/article/view/1676/1628>>. Acesso em: 07/07/2019.

REIS; D. G. dos; ANTONELLO, C. S. Ambiente de Mudanças e Aprendizagem nas Organizações: contribuições da análise da narrativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, mai/ago, 2006.

SALVIATI, M. E. Manual do Aplicativo Iramuteq. Planaltina, 2017

SILVA, S. S.; OLIVEIRA, M. A.; MOTTA, G. da S. Jogos de empresas e método do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 14, n. 4, p. 677-705, 2013.

SILVA, P. T. M.; GODOY, A. S.; HANASHIRO, D. M. M. Cultura organizacional, aprendizagem organizacional e suas relações. In: **Anais...** X Congresso Online Convibra-Administração, São Paulo, 2013.

SOUZA, G. H. S. et al. O cinema como modelo de treinamento: um estudo empírico em alunos de Pós-Graduação em Administração (Lato-Sensu). **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 1, p. 54-67, 2013.

WINKLER, I. et al. O processo ensino-aprendizagem em administração em condições de heterogeneidade de: percepção de docentes e discentes. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 1, p. 43-75, 2012.