

# Formação Crítica em Administração: Um Estudo Sobre a Sala de Aula Como Lócus Para a Formação Crítica.



Karina Ferreira da Silva Matos<sup>1</sup>; Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> Universidade Federal de Viçosa; <sup>2</sup> Universidade Federal de Ouro Preto

## RESUMO

Ao analisarmos o atual cenário do mercado trabalho, notamos a existência da grande oferta de mão de obra, inclusive de profissionais que possuem nível superior. Os profissionais são cada vez mais exigidos e as empresas selecionam com mais rigor quem está apto a fazer parte de sua organização. Porém, nota-se que muitos profissionais são formados simplesmente de forma tecnicista, muitas vezes não tendo a oportunidade de desenvolver a autonomia de pensamento. Neste cenário a sala de aula tem um importante papel na formação dos profissionais, pois é em sala que o professor pode despertar nos alunos uma forma diferenciada de ver e analisar os conteúdos expostos. O presente trabalho tem como objetivo averiguar como a sala de aula pode ser um local de desenvolvimento do pensamento crítico sobre as organizações. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica Análise de Conteúdo, a fim de proporcionar a compreensão dos dados brutos através de categorias. O material utilizado foi coletado em sala de aula durante o semestre letivo. Após a análise dos conteúdos das respostas dos trabalhos notou-se um aumento de criticidade dos alunos, visto que pode-se perceber de forma mais constante e clara a sinceridade, autenticidade, respostas mais curtas e assertivas, capacidade de contextualização da questão tratada e respostas sem preocupação com o que a "professora considera correto". Porém não podemos afirmar que se aumentou o pensamento crítico através das aulas, mas da dinâmica da relação aprendizagem percebeu-se um aumento na autonomia dos alunos ao elaborarem suas respostas discursivas.

*Palavras chave:* Pensamento crítico; Sala de aula; Administração

## ABSTRACT

*When analyzing the current market scenario work, we note the existence of the large supply of labor, including professionals who have higher level. Professionals are increasingly required and businesses select more precisely who is eligible to be part of your organization. However, it notes that many professionals are simply formed technician manner, often not having the opportunity to develop the autonomy of thought. In this scenario the classroom plays an important role in the training of professionals, it is in the classroom that the teacher can awaken in students a different way to view and analyze the contents exposed. This study aims to investigate how the classroom can be a development of critical thinking about local organizations. For data analysis we used the content analysis technique in order to provide an understanding of the raw data by categories. The material was collected in the classroom during the semester. After analyzing the responses of work content noticed an increase of criticality of the students, as can be seen more constant and clear sincerity, authenticity, shorter answers and assertive, contextualization capacity of the treated question and answers without worrying about what the "teacher feels right." But we can not say that increased critical thinking through the lessons, but of the relationship dynamic learning noticed an increase in the autonomy of the students to develop their discursive answers.*

*Key Words:* Critical Thinking; Classroom; Autonomy of thought

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho é um ambiente extremamente competitivo, inclusive para pessoas que possuem o diploma de nível superior, haja vista que a cada semestre as instituições de ensino superior lançam para o mercado novos profissionais de diversas áreas. Profissionais estes formados em uma das inúmeras faculdades particulares existentes ou oriundos do sistema público de ensino que nos últimos anos, principalmente com o REUNI, criaram novos cursos e passaram a atender um número maior de pessoas.

Neste sentido, as empresas, percebendo o crescimento na oferta de mão de obra, passam a escolher e exigir cada vez mais dos profissionais. Desta forma, muitos alunos dos cursos de nível superior, tendem a buscar passos práticos e rápidos para resolver os problemas das empresas, receitas de bolo, que magicamente resolvem qualquer situação.

Diante deste cenário, devemos nos questionar qual o verdadeiro papel da universidade e do corpo docente na formação dos profissionais. Seria a universidade apenas uma instituição formadora de mão de obra tecnicista? Os professores deveriam expor em suas aulas conteúdos não tão óbvios e que despertassem um maior interesse dos alunos? Os alunos devem aceitar sem questionamentos tudo o que é passado em sala? Até onde o pensamento crítico dentro da sala de aula é incentivado?

Sendo a sala de aula um ambiente propício para o despertar de uma forma diferenciada de ver e analisar os conteúdos, o professor tem durante as aulas um canal direto de comunicação com os alunos podendo assim atuar como agente transformador neste processo de aprendizagem. Winkler (2009), ressalta que o processo ensino-aprendizagem não se esgota na mera transferência de conhecimento do professor para os alunos. Para o referido autor, os alunos devem-se perceber protagonistas da sua formação.

A fim de evidenciar o valor do processo de ensino-aprendizagem e a importância dos alunos no mesmo, este trabalho busca proporcionar ao leitor uma nova perspectiva sobre este processo, analisando a formação crítica dos alunos do curso de Administração de uma Universidade Federal do interior de Minas Gerais.

Desta forma, o problema de pesquisa colocado neste trabalho é: como a sala de aula pode ser lócus de desenvolvimento do pensamento crítico sobre as organizações? Possuindo como objetivo geral compreender como a sala de aula pode ser um local de desenvolvimento do pensamento crítico sobre as organizações.

Segundo Maranhão (2012), a profissão do administrador se tornou legal em 1965, pela lei 4.769, de 9 de setembro, tendo o administrador responsabilidades práticas do dia-a-dia, como por exemplo, redigir relatórios e projetos. Nota-se que nos cursos de administração existia uma tendência a fornecer uma mão de obra mais tecnicista do que propriamente crítica e reflexiva. Neste sentido Maranhão (2012), ressalta que o curso esteve por muito tempo inalterado:

O curso de nível superior de Técnico em Administração é regulamentado no Parecer 307/66, que dispõe sobre o currículo mínimo, estabelecendo os parâmetros para a validação do diploma.

O curso de Administração manteve-se praticamente inalterado até 1993, quando foi definido novo currículo mínimo. Desde 1966 até 1993, o que percebemos nos cursos de Administração são pequenas alterações de currículo, tais como a troca de nomenclatura de disciplinas e pequenos ajustes no conteúdo programático (MARANHÃO, 2012, p.3-4).

Contudo, na atualidade, profissionais puramente tecnicistas e muitas vezes robotizados, tendem a substituídos por profissionais mais criativos e com um senso crítico mais apurado. Desta forma, torna-se relevante incentivar os alunos a terem autonomia de pensamento, proporcionando aos mesmos a oportunidade de pensarem criticamente a respeito de temas acadêmicos e cotidianos.

Neste sentido, este trabalho é relevante para a sociedade em geral, visto que o administrador esta inserido em várias áreas do mercado e do ambiente público. Sendo que sua capacidade de pensamento e produção não devem se limitar à repetir puramente os conceitos aprendidos na universidade. Na área acadêmica este trabalho busca contribuir para o incentivo do desenvolvimento do pensamento crítico em sala de aula.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 PEDAGOGIA CRÍTICA**

O professor ao escolher o tipo de pedagogia que adotará em sala de aula, deve levar em consideração que esta escolha interfere não só forma como os temas serão tratados e que também demonstra quais conteúdos para ele são considerados mais importantes e relevantes. Cabe ressaltar que a pedagogia crítica não foi a primeira a surgir no Brasil, anteriormente temos: A Escola Tradicional, a Escola Nova e a Escola Tecnicista. Os adeptos da Escola Tradicional, segundo Maranhão e Paes de Paula (2008):

não percebiam a escola como um espaço político e cultural. Pelo contrário, tentaram despolitizar a linguagem do ensino, transformando a escola à imagem da fábrica, cujos processos eram padronizados, em busca da máxima eficiência (MARANHÃO; PAES DE PAULA, 2008, p. 02).

Assim o aluno era visto como alguém que possuía poucas informações e o professor era o detentor de todas as informações. Em outra perspectiva a Escola Nova, segundo Maranhão e Paes de Paula (2008), busca corrigir a visão tradicionalista ao defender que a escola seja pública, laica e gratuita, tendo um importante papel na difusão da crença que a escola era o espaço ideal para o desenvolvimento da democracia. Assim o aluno era visto como alguém rejeitado e o professor como um facilitador.

Já na Escola Tecnicista, o aluno é considerado como improdutivo e o professor considerado como instrutor, esta escola exigia a:

operacionalização dos objetivos de ensino pelos professores, a fim de medir os comportamentos observáveis, mensuráveis e controláveis. Isto justifica, por exemplo, a preferência por questões de múltipla escolha nos sistemas de avaliação (MARANHÃO; PAES DE PAULA 2008, p. 3).

No que tange à pedagogia crítica, a mesma busca desenvolver nos alunos a capacidade de ver os fenômenos em sua complexidade, analisar e refletir os conteúdos passados em sala, de forma a retirar destes alunos da alienação proporcionada por literatura parciais. Segundo Maranhão e Paes de Paula (2011), o educador ao adotar uma perspectiva pedagógica, está lançando um novo olhar para o processo de ensino-aprendizagem, assim a educação crítica busca estimular o aluno a refletir sobre sua realidade.

Para Adorno (2003), as escolas devem ter professores que estejam cientes que sua tarefa principal é se tornarem supérfluos. Os professores devem conseguir despertar tamanho interesse e autonomia nos alunos, que estes já não sejam dependentes das suas ideias. Segundo Masetto (2009), o professor deve orientar e estimular os alunos na busca pelo conhecimento, para o autor os alunos devem ser estimulados a:

ir em busca das informações, documentá-las, compreendê-las, compará-las, discuti-las, assumirem seu significado e sua aplicação à resolução dos problemas e situações vitais, pessoais e sociais. Descobrir o significado presente no conhecimento e na ciência para poderem usá-los em benefício da melhoria de vida da população a serviço da qual se colocará como profissional (MASETTO, 2009, p. 6-7).

O aluno não deve ser considerado simplesmente mão de obra para o mercado de trabalho, sua capacidade de refletir sobre o ambiente em que está inserido deve ser estimulada. Pessoas alienadas e tecnicistas podem até ser interessantes para algumas empresas, contudo o papel das universidades e docentes é justamente proporcionar aos alunos uma nova visão, ou melhor estimular um olhar crítico ao que já é visto. Para Giroux a pedagogia crítica:

procura transformar a escola em um local de desenvolvimento do compromisso moral, da solidariedade de grupo, da responsabilidade social, fomentando uma individualidade não autoritária, preservando a conscientização da necessidade de desenvolver suas próprias escolhas

e atuar sobre elas (GIROUX apud MARANHÃO; PAES DE PAULA 2011, p.9)

Contudo o docente deve estar preparado para lidar com todos os tipos de alunos, pois nem todos desejam pensar criticamente. Muitos podem considerar ser alienado bom, ou simplesmente para ele tal discussão não ser relevante. Neste sentido Maranhão e Paes de Paula (2011) apontam que:

O fato de um determinado material didático reproduzir a ordem dominante não indica que todos os alunos serão passivamente absorvidos por esta ideologia. Existem, como sabemos, as resistências, a capacidade intrínseca ao ser humano de construir sua história e agir para além das barreiras impostas, vislumbrando uma nova forma de vida e de organização da sociedade (MARANHÃO; PAES DE PAULA, 2011, p. 14).

Alguns alunos podem ter resistência para pensar de forma crítica, devido a outros materiais muito utilizados, como por exemplo os pop-management. Segundo Wood e Paes de Paula (2002, p.01) estes materiais compreendem em “revistas e livros de consumo rápido, produzidos pela mídia de negócios”. Tais materiais tendem a prometer milagres em dez passos, não estimulam a capacidade de pensar e são escritos em uma linguagem pouco científica.

Os mais apropriados seriam materiais que estimulassem o aluno a refletir sobre os assuntos apresentados. Maranhão e Paes de Paula (2011) sugerem que os materiais críticos não devem ser lidos como manuais a serem seguidos, sendo que se este cuidado não for tomado tais materiais seriam sim uma nova forma de alienação.

## **2.2 FORMAÇÃO CRÍTICA**

Para que a formação crítica seja possível, torna-se imprescindível que professores e alunos assumam a posição de aprendizes, sendo estimulados a questionar, analisar, configurar cenários e formular hipóteses. Neste sentido, segundo Masetto (2009):

O tipo de conhecimento hoje exigido e esperado é aquele que ultrapassa os limites de uma especialidade, abre-se para outras áreas e formas de conhecimento, procura integração, diálogo, complementação para melhor compreender o que está acontecendo no mundo e com a humanidade e seus fenômenos com múltipla causalidade (MASETTO, 2009, p. 5).

Para Maranhão e Paes de Paula (2011, pág.9), “educar-se criticamente significa analisar a totalidade dos fenômenos sociais, posicionando-se frente às questões, ao invés de somente reproduzi-las”. Desta forma, os professores devem proporcionar um ambiente favorável para que o pensamento crítico possa surgir e os alunos não devem aceitar toda o conteúdo passado em sala sem nenhuma reflexão sobre o tema. O

docente deve buscar que os alunos reflitam os temas tratados e não apenas que memorizem as informações contidas nos livros. Nicolini (2003) ressalta que:

Quanto mais os educandos se exercitam nessa tarefa de memorização autônoma, mais se afastam da busca da consciência crítica que, em última análise, resultaria em sua inserção no mundo e na consequente transformação deste. Distanciam-se, assim, de seu papel como sujeitos do processo de aprendizagem (NICOLINI, 2003, p.51).

Para Masetto (2009), o processo de aprendizagem é amplo e contempla a formação do ser humano em sua totalidade, sendo assim engloba: inteligência, afetividade, habilidades humanas e profissionais, valores culturais, éticos, sociais, políticos, econômicos e transcendentais. Segundo Nicolini (2003) o aluno que percebe a sua situação no contexto da aprendizagem, se sente capaz de modificar a realidade, não se sentindo apenas um produto do processo de formação, mas se sentindo sujeito para produzir seu próprio futuro. Neste sentido para Masetto (2009, p. 8), a aprendizagem compreende “um desenvolvimento cognitivo, um desenvolvimento afetivo-emocional, um desenvolvimento de habilidade, atitudes e valores”.

Nicolini (2003), aponta que deve-se perceber cada aluno como indivíduo, que contribui e enriquece os temas tratados, sendo que o estudante que participa do projeto de sua formação tende a desenvolver a consciência crítica, que permite melhor compreensão do fenômeno organizacional. Freire (2001), contribui neste contexto mostrando o que professor possui um importante papel no desenvolvimento do pensamento crítico, isto se evidencia na afirmação:

a nossa postura enquanto educador deve ser consciente, pois somos intelectuais transformadores. Além disso, somos formadores de opinião e, assim sendo, temos a obrigação de estimular o pensamento crítico em nossos educandos, assumindo assim uma opção política de forma coerente. Devemos agir de forma vivificada nas práticas em sala de aula. Não podemos apenas criar magníficos projetos, devemos sim colocá-los em funcionamento na realidade onde vivemos (FREIRE, 2001, apud DUARTE, 2007, p.4).

Contudo as pessoas podem rejeitar a formação crítica, querendo continuar alienadas. Para Maranhão e Paes de Paula (2009), a rejeição da formação crítica se dá porque as pessoas não vêem saída além da que é apresentada, ou por terem medo de se emanciparem dentro de uma sociedade onde a maioria das pessoas esta alienada.

### **2.3 ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO**

O curso de Administração está repleto de autores, que produzem seus livros em forma de manuais, contendo passos para se ter um negócio de sucesso, para agir dentro da empresa, para ficar rico, para ser um bom empreendedor, para ser criativo e fazer um

bom negócio. Seus alunos são apresentados a este tipo de literatura logo nos primeiros períodos, sendo que o grande problema reside em não se perceber esta literatura como uma literatura limitada e parcial. Para Maranhão e Paes de Paula (2011, p. 14), “o que possibilita a formação crítica, é a compreensão dos alunos e o estímulo dos professores para analisar a totalidade do material em questão, seja ele um texto, um livro ou um filme.” Assim os professores devem se preocupar em escolher materiais que criem nos alunos dúvidas e questionamentos, incentivando o pensamento crítico.

Deve-se evitar como ressalta Nicolini (2003), que os alunos sejam vistos como uma máquina, em que cada professor encaixaria uma peça, que seria sua aula, deve-se mudar a visão de que o ensino em Administração é parecido com uma fábrica, isto se dará a partir do momento que professores e alunos se considerarem parte de um processo de aprendizagem contínua, que busca visualizar o todo administrativo.

Para Winkler (2009), o processo de ensino-aprendizagem engloba diferentes ações que envolvem, as pessoas, técnicas e instrumentos, buscando assim realizar a construção do conhecimento. O referido autor, faz uma ressalva com relação ao processo de construção de conhecimento:

Trata-se, desta forma, da efetiva construção e não de mera transferência destes conhecimentos para uma platéia ávida por informações. Não se trata efetivamente de um grupo de pessoas sentadas, predispostas a ouvirem, enquanto existe outro indivíduo, provido de saber, iluminado, a quem cabe a tarefa de repassar as informações que atendem às expectativas daqueles indivíduos (WINKLER, 2009, p. 02).

Segundo Maranhão e Paes de Paula (2009), o profissional graduado em Administração tem sido formado com o intuito de manutenção de profissionais no mercado, sendo que a educação crítica nunca foi o enfoque deste curso, pois ao que se observa no mercado, não há interesse que tais profissionais desenvolvam uma consciência crítica. “Resgatar a aptidão à experiência na formação crítica do administrador significa pensar este profissional como um intelectual que persistirá em decifrar a ideologia, recompor a verdade histórica e identificar mitos” (MARANHÃO; PAES DE PAULA 2009, p. 173). O estudo da crítica e o despertar desta nova forma de pensamento nos alunos, possibilita a eles uma nova perspectiva em relação aos acontecimentos diários. Assim o profissional tem condições de refletir sua realidade e não tomar decisões óbvias baseadas em manuais.

## **2.4 EXPERIÊNCIAS DE ENSINO- APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO**

Apesar de grande parte da literatura ser produzida em forma de manuais, observa-se no meio acadêmico uma mudança no sentido de proporcionar aos alunos

uma visão crítica, buscando que estes desenvolvam uma nova forma de pensar. Nesta seção serão expostas algumas iniciativas que buscam levar aos alunos esta visão crítica bem como novos métodos de apresentar as disciplinas.

Para Patrus e Magalhães (2012, p.5), “no que se refere ao professor espera-se um papel de estimulador e não somente detentor e transmissor do conhecimento. No tocante aos alunos espera-se consciência de sua responsabilidade em relação aos seus sucessos e fracassos”.

O artigo intitulado “ A reunião dos saberes: uma experiência de ensino no curso de Administração”, de autoria De Souza *et al.* (2003). Teve como experiência, proporcionar aos alunos um trabalho que englobasse as matérias do curso de Administração e a prática em uma empresa, sendo que cada professor ministrava suas aulas buscando fornecer aos alunos as informações necessárias para a realização com êxito do trabalho em questão, tendo em vista que tal trabalho incluía uma parte de estudo de campo. Após a conclusão dos trabalhos, cada professor os avaliou do ponto de vista de sua disciplina, bem como da apresentação em geral da turma.

Neste mesmo artigo, De Souza *et al.* (2003, p. 3), faz ponderações importantes a respeito do ensino e do profissional em Administração:

nos dias atuais, não basta ter somente uma boa teoria, é necessário, também, um método adequado para sua operacionalização. Quem sabe faz e quem aprende um método adequado de pensar o seu fazer terá uma prática sempre mais eficiente” (DE SOUZA *ET AL.*, 2003, p. 3).

Segundo os autores supracitados, o pesquisador não é alguém que possui todas as respostas, para o autor o pesquisador é aquele que trabalha em sua investigação, a fim de encontrar indícios que provem sua ideia.

De Souza *et al.* (2003) ressaltam que a realidade que estamos vivendo, profissionais que possuem visão restrita a uma área do saber não tem espaço, para ele estamos precisando de profissionais capazes de relacionar sua especialização ao campo geral do conhecimento.

O curso de Administração, deve buscar uma nova visão do saber, sendo que os alunos devem sentir vontade de estar na faculdade, de estar desenvolvendo seu conhecimento.

Portanto, há necessidade de se agregar um modelo de ensino atualizado e condizente com as exigências de formação de um sujeito crítico e criativo. A nova Universidade será aquela que terá como meta principal a unificação do saber, a ligação de todos os conteúdos exigidos pelo curso, sedimentados na história de vida de cada acadêmico, unindo teoria e prática, vivenciada e socializada. (DE SOUZA, *ET AL* 2003, p. 06)



O artigo intitulado “Experiências no ensino de graduação em administração: um estudo de caso sobre a avaliação de desempenho de gestão nos jogos de empresas”, de autoria de Amstalden e Giuliani (2004). Teve como objetivo a apresentação do conceito de alavancagem operacional e financeira como um dos instrumentos de avaliação de desempenho de gestão empresarial nos jogos de empresas. “Os jogos de empresas é um sistema de simulação empresarial utilizado como instrumento pedagógico de aprendizado através da experiência empresarial simulada em computador.” (AMSTALDEN, 2004, p.02), após o relatório deste jogo os alunos aplicaram o modelo de alavancagem para avaliar o desempenho de gestão da empresa. Amstalden e Giuliani (2004), obtiveram os seguintes resultados:

Verificou-se que para os alunos o jogo de empresas foi uma experiência inédita e extremamente rica, considerando que suas manifestações na assembléia geral no final do semestre, pois afirmaram ter aprendido muito mais que se tivessem somente aulas expositivas a respeito dos conceitos aplicados na gestão e já estudados durante o curso. Para o docente também foi uma experiência inédita de ensino-aprendizado, pois de seu lado houve desafio na medida em que os alunos o questionou em diversos momentos do jogo a respeito de conceitos, teorias e aplicabilidade à prática, bem como avaliação dos resultados obtidos, decorrentes de decisões tomadas. Identificar o erro na tomada de decisão foi a melhor pedagogia do ensino-aprendizado que se conclui da experiência de jogos de empresas (AMSTALDEN; GIULIANI, 2004, p.12).

O artigo “Ensino-aprendizagem numa perspectiva crítica: relatos de uma experiência” de autoria Mafra et al. (2011). Tem como objetivo apresentar uma reflexão coletiva sobre uma experiência de ensino-aprendizagem, partindo de uma perspectiva crítica para uma curso de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Sendo que neste contexto foi criada a disciplina “Reflexões Críticas em Administração”, sendo trabalhados nesta disciplina vários temas e textos de autores diversos. Tendo como resultados trabalhos com diferentes características, que abordavam os temas debatidos.

Contudo a iniciativa de criação da disciplina “Reflexões Críticas em Administração”, enfrentou obstáculos como por exemplo a estrutura hierarquizada da sociedade e da universidade, e o receio do novo e o que acarretaria uma nova forma de pensar despertada nos alunos.

## **2.5 PENSAMENTO CRÍTICO EM ADMINISTRAÇÃO**

A universidade é o local onde se deve incentivar as pessoas a pensar de uma forma diferenciada; a produzir conhecimento; a modificar a comunidade em que atua, enfim a universidade deve proporcionar às pessoas uma nova visão, deve proporcionar a possibilidade de emancipação.

Segundo Mafra (2011):

É importante refletirmos sobre a possibilidade de equívoco na formação de administradores pautada, quase exclusivamente, para atender a demandas de organizações empresariais que se modificam também rapidamente. Caso contrário, podemos cair na mesma armadilha de formar para o mercado e esquecer que as instituições de ensino e pesquisa e extensão têm um papel ainda mais relevante apoiando pessoas a se preparar para a vida (MAFRA, 2011, p. 48).

Para Abhahim e Boulhosa (2009, p. 4) “os jovens estão predispostos a acompanhar as mudanças que os cercam e estabelecer um novo modelo mental, livre das amarras do carreirismo em uma única empresa durante toda a trajetória profissional”.

Nesse contexto, Mafra (2011) aponta que:

Embora as críticas à Administração estejam aparecendo com maior ênfase em tempos recentes, não se pode dizer que sejam uma novidade. Diversos autores e pesquisadores já produziram relatos e debates em torno dos dilemas do ensino-aprendizagem-pesquisa em Administração. Entre os mais conhecidos, podemos citar Maurício Tragtenberg, Alberto Guerreiro Ramos e Fernando Prestes Motta. Esses autores, por sua vez, como lembra Flores (2007), foram buscar a compreensão da teoria das organizações e das sociedades industriais e pós-industriais a partir daqueles que teriam sido seus primeiros teóricos e também de certa forma seus críticos, entre os quais estão Saint-Simon, Fourier, Proudhon e Marx (MAFRA, 2011, p.46).

Estes autores contribuíram para que se desenvolvesse em Administração uma visão diferenciada, que não focasse apenas na formação técnica dos alunos e sim proporcionasse a eles o desenvolver de uma nova forma de pensar, despertasse o pensamento crítico.

Neste sentido, Siqueira et al (2012 p. 7) aponta que o “processo de ensino se caracteriza pela combinação de atividades do professor e dos alunos [...] atingindo progressivamente o desenvolvimento de suas capacidades mentais.”

Para Arient (s.d.) os alunos devem participar ativamente do processo de aprendizagem, podendo-se utilizar como estratégia o desenvolvimento de projetos de pesquisa, é preciso que os estudantes se sintam estimulados com métodos que desenvolvam suas habilidades.

A referida autora, ressalta que:

uma pessoa possui pensamento crítico, quando se mostra capaz de encontrar, em sua experiência prévia, informações e técnicas apropriadas à análise e solução de situações ou problemas novos. Isto exige do indivíduo uma análise e compreensão da situação problemática; uma bagagem de conhecimentos ou métodos que possam ser utilizados, e ainda, certa facilidade em discernir as relações adequadas entre experiências prévias e a nova situação (ARIENTE, s.d. p.9).

Para Greco (2009) algumas características (atitudes) são comuns aos pensadores críticos:

Quadro 1: Características dos pensadores críticos

|   |
|---|
| <p>Pensadores críticos são:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pensadores ativos, ou seja, mantêm uma atitude questionadora e uma resistência dupla na confiança de informação e na sua interpretação da informação.</li><li>• Conhecedores de seus preceitos e limitações.</li><li>• Imparciais, isto é, são extremamente cientes da poderosa influência de suas próprias percepções, valores e crenças, mas buscam considerar todos os pontos de vista semelhantemente.</li><li>• Inclinação a exercitar um esforço consciente para trabalhar de maneira planejada, reunindo informações, resistindo à exatidão e persistindo até quando as soluções não forem óbvias ou necessitarem de diversas etapas.</li><li>• Bons comunicadores, compreendendo que uma troca recíproca de ideias é fundamental para entender o fato e achar soluções melhores.</li><li>• Empáticos, colocando seus próprios sentimentos de lado, e imaginando-se no lugar dos outros afim de entendê-los genuinamente.</li><li>• Mentis abertas, ou seja, estão dispostos a considerar outras perspectivas e adiam o julgamento até que todas as evidências sejam ponderadas.</li><li>• Pensadores independentes, fazendo seus próprios julgamentos e decisões, ao invés de permitir que outros façam isso por ele.</li><li>• Curiosos e perspicazes, questionando profundamente e interessando-se em entender, dando ênfase a pensamento e sentimentos.</li><li>• humildes, reconhecendo que ninguém tem todas as respostas ou está imune a erro.</li><li>• Honestos consigo e com os outros, admitindo quando seus pensamentos podem estar imperfeitos ou requerem mais reflexão.</li><li>• Prevenidos, em vez de reativos, antecipando problemas e agindo antes de ocorrerem.</li><li>• Organizados e sistemáticos em suas abordagens, para solucionar problemas e tomar decisões.</li><li>• Flexíveis, aptos a explorar e imaginar alternativas, e mudar abordagens e prioridades quando necessário.</li><li>• Cientes das regras da lógica, reconhecendo a função da intuição, mas buscando evidências e ponderando riscos e benefícios antes de agir.</li><li>• Realistas, reconhecendo que nós não vivemos num mundo perfeito, e que as melhores respostas não são sempre as respostas perfeitas.</li><li>• Jogadores de equipe, dispostos a colaborar para trabalhar em direção ao alvo comum.</li><li>• Criativos e comprometidos com a excelência, continuamente avaliando, buscando clareza e exatidão e procurando maneiras de aperfeiçoar como as coisas são feitas.</li></ul> |
|---|

Fonte: GRECO, 2009, p.2

O Pensamento Crítico em Administração deve ser estimulado afim de que os alunos sejam capazes de analisar as situações e antever as mudanças. Segundo Paes de Paula (2001), valores como responsabilidade social, justiça e ética profissional também devem ser estimulados nos alunos, pois os mesmos devem ter consciência da grande influencia de suas decisões sobre a sociedade, a política e a economia.

Pensar criticamente é o caminho/direção que os alunos devem buscar para se emanciparem, para saírem de conceitos populares sobre as organizações e usarem de forma coerente e consciente o que aprenderam nos anos de faculdade.

### 3. METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, podendo ser qualificada como descritiva. Visando atingir o objetivo proposto utilizou-se um estudo de caso. Para a análise dos dados foi aplicada a técnica Análise de Conteúdo, a fim de proporcionar ao leitor a compreensão dos dados brutos através de categorias. Segundo Moraes (1999):

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias (MORAES, 1999. p. 1).

O material utilizado para tal análise, foi coletado em sala de aula durante o semestre letivo, em dois momentos distintos das aulas da disciplina Teoria das Organizações. Sendo que o primeiro material coletado foi a análise do filme: “Obrigado por fumar” e o segundo material coletado foi a análise do filme: “Super Size me - A dieta do palhaço”. A utilização de análise de filmes se deu pelo fato de se considerar que neste tipo de atividade o aluno possui maior liberdade para expressar suas opiniões, comparado com questionários fechados que já possuem uma resposta correta.

A aplicação da técnica Análise de Conteúdo se deu separadamente nas análises dos dois filmes. A fim de se perceber as possíveis mudanças de opiniões e liberdade/autonomia na forma de se expressar e pensar dos alunos no decorrer do semestre. Após a coleta dos materiais, foi realizada a leitura completa das respostas, a fim de perceber as opiniões contidas no material e definir as primeiras categorias. Sendo que “a categorização tem como primeiro objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (BARDIN, 2011, p. 148).

Neste trabalho o critério de categorização utilizado foi o conteúdo, buscando agrupar os temas que tenham o mesmo significado na mesma categoria. Segundo Bardin (2011):

a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, e em seguida, por reagrupamento segundo gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos (BARDIN, 2011, p.147).

Para se avaliar a evolução do pensamento crítico nos alunos, considerou-se crítica como sendo a autonomia de pensamento perante qualquer assunto, sendo assim aquele que possui um pensamento crítico não se deixa influenciar por pensamentos de massa, pensamentos de autoridades políticas e nem por pensamentos de autoridades acadêmicas. Aquele que pensa criticamente reflete sobre qualquer tema e não se sente com a obrigação de concordar com o locutor ou seguir a linha de opinião popular.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 DETALHAMENTO DA COLETA DE CAMPO

A disciplina Teoria das Organizações é uma disciplina obrigatória do segundo período do curso de Administração de uma universidade do interior de Minas Gerais, contendo matriculados 63 alunos, sendo que destes 37 responderam as análises dos filmes. O primeiro material coletado foi a análise do filme: “Obrigado por fumar”, contando com 37 questionários respondidos. Após a coleta do material, foi realizada a leitura completa das respostas, a fim de perceber as opiniões contidas no material e definir as primeiras categorias. Nesta primeira análise foram definidas 24 categorias que de acordo com seu conteúdo foram reagrupadas em seis categorias:

- 1- Ação legítima das organizações
- 2- É uma ação necessária
- 3- É uma ação antiética das organizações
- 4- Não é um problema das organizações é um problema do consumidor
- 5- O lobby como ação de interesse público
- 6- O lobby como iniciativa de interesse apenas da empresa

### 4.2 RESULTADOS

Para fins de visualização elaborou-se o quadro abaixo, contudo o número serve de referência pela análise desenvolvida e não deve ser considerado como contagem quantitativa dos dados.

Quadro 2: Categorias de Análise Exercício 1

| <b>Categoria</b>   | <b>Contagem de vezes aproximada que tal categoria foi citada</b> |
|--|--|
| Ação legítima das organizações                                 | 17   |
| É uma ação necessária  | 16   |
| É uma ação antiética das organizações                          | 20   |
| Não é um problema das organizações é um problema do consumidor | 7  |
| O lobby como ação de interesse público                         | 19   |
| O lobby como interesse apenas da empresa                       | 15   |

Conforme quadro 1 acima, 17 respostas se enquadram na categoria “Ação legítima das organizações”; 16 respostas se enquadram na categoria “É uma ação necessária”; 20 respostas se enquadram na categoria “É uma ação antiética das organizações”; 7 respostas se enquadram na categoria “Não é um problema das organizações é um problema do consumidor”; 19 respostas se enquadram na categoria “O lobby como ação de interesse público” e 15 respostas se enquadram na categoria “O lobby como interesse apenas da empresa”.

O segundo material coletado foi a análise do filme: “Super Size me - A dieta do palhaço”, contando com 37 questionários respondidos. Após a coleta do material, foi realizada a leitura completa das respostas, a fim de perceber as opiniões contidas no material e definir as primeiras categorias. Nesta primeira análise foram definidas 17 categorias que de acordo com o conteúdo foram reagrupadas em seis categorias:

- 1- Ação legítima das organizações
- 2- É uma ação necessária
- 3- É uma ação antiética das organizações
- 4- Não é um problema das organizações é um problema do consumidor
- 5- A propaganda para crianças como ação de interesse público
- 6- A propaganda para crianças como ação de interesse apenas da empresa privada

Para fins de visualização elaborou-se o quadro abaixo, contudo o número serve de referência pela análise desenvolvida e não deve ser considerado como contagem quantitativa dos dados.

Quadro 3: Categorias de Análise Exercício 2

| <b>Categoria</b>  | <b>Contagem de vezes aproximada que tal categoria foi citada</b> |
|---|--|
| Ação legítima das organizações  | 10   |
| É uma ação necessária   | 9  |
| É uma ação antiética das organizações                                       | 5  |
| Não é um problema das organizações é um problema do consumidor              | 21   |
| A propaganda para crianças como ação de interesse público                   | 24   |
| A propaganda para crianças como ação de interesse apenas da empresa privada | 6  |

Conforme quadro acima, 10 respostas se enquadram na categoria “Ação legítima das organizações”; 9 respostas se enquadram na categoria “É uma ação necessária”; 5 respostas se enquadram na categoria “É uma ação antiética das organizações”; 21 respostas se enquadram na categoria “Não é um problema das organizações é um

problema do consumidor”; 24 respostas se enquadram na categoria “A propaganda para crianças como ação de interesse público”; 6 respostas se enquadram na categoria “A propaganda para crianças como ação de interesse apenas da empresa privada”.

A categoria “Ação legítima da organização” compreendeu os conteúdos relativos às respostas que afirmam que ações de lobby e/ou propaganda para o público infantil, são próprias das atividades empresariais.

A categoria “É uma ação necessária” compreendeu os conteúdos relativos às respostas que afirmam que ações de lobby e/ou propaganda para o público infantil, são necessárias para que a empresa sobreviva e gere lucro.

A categoria “É uma ação antiética das organizações” compreendeu os conteúdos relativos às respostas que afirmam que ações de lobby e/ou propaganda para o público infantil, são ações antiéticas e que não deveriam ser praticadas pelas empresas.

A categoria “Não é um problema das organizações é um problema do consumidor” compreendeu os conteúdos relativos às respostas que afirmam que as ações de lobby e/ou propaganda para o público infantil, são ações que devem ser analisadas pelo consumidor e que a empresa não possui nenhuma responsabilidade já que o consumidor foi quem escolheu determinado produto.

A categoria “O lobby/a propaganda para crianças como ação de interesse público” compreendeu os conteúdos relativos às respostas que afirmam que ações de lobby/propaganda para o público infantil, são ações que interessam a sociedade em geral e devem ser discutidos por todos.

A categoria “O lobby/a propaganda para crianças como ação de interesse apenas da empresa privada” compreendeu os conteúdos relativos às respostas que afirmam que ações de lobby/propaganda para o público infantil, são ações que interessam apenas as empresas, visto que para se gerar lucro e manter a empresa ativa tais práticas são aceitáveis.

As coincidências relativas às categorizações entre os exercícios se deram porque os mesmos versavam sobre o mesmo conteúdo. A parametrização das categorias para fins de análise comparativa, facilita que se encontre o conteúdo do conceito de crítica adotado neste estudo, qual seja, crítica como sendo a autonomia de pensamento perante qualquer assunto, sendo assim aquele que possui um pensamento crítico não se deixa influenciar por pensamentos de massa, pensamentos de autoridades políticas e nem por pensamentos de autoridades acadêmicas. Aquele que pensa criticamente reflete sobre qualquer tema e não se sente com a obrigação de concordar com o locutor ou seguir a linha de opinião popular.

Após a análise dos conteúdos das respostas dos dois trabalhos notou-se um aumento de criticidade dos alunos, visto que pode-se perceber de forma mais constante e clara a sinceridade, autenticidade, respostas mais curtas e assertivas, capacidade de contextualização da questão tratada e respostas sem preocupação com o que a “professora considera correto”. Porém não podemos afirmar que se aumentou o pensamento crítico através das aulas, mas na dinâmica da relação da aprendizagem percebeu-se um aumento na autonomia dos alunos ao elaborarem suas respostas discursivas.

Alguns trechos das respostas dos alunos exemplificam este aumento de criticidade, por exemplo, nota-se sinceridade no seguinte trecho: “Acredito que há uma grande responsabilidade das indústrias de fast food em relação ao crescimento do número de crianças com obesidade mórbidas, pois as campanhas de marketing direcionadas a esse público utiliza-se de formas lúdicas (desenhos animados, brinquedos, cores atraentes, formas geométricas, personagens, etc.) para atraí-los, levando-os a inclusive a pratica da rejeição de frutas, verduras e legumes, inclusive pesquisa já comprovaram que muitas crianças desconhecem ou não sabem distinguir, frutas, legumes, verduras e cereais essenciais para seu crescimento, formação corporal e saúde. As crianças estão se tornando alienadas e ficando com sua saúde e hábitos prejudicados. Pois as propagandas não remetem a prática de atividades físicas, consumo de alimentos saudáveis e demais cuidados com a saúde.”

A autenticidade se mostra presente no seguinte trecho: “Sim, as crianças crescem com a mentalidade que aquela comida, que é gostosa, não faz mal, já que há propagandas com personagens felizes e carismáticos sem mostrar o quanto aquela comida é nociva. Nenhum comercial mostra, por exemplo, os benefícios da maçã. Isso faz com que a criança prefira um “big mac” do que ter uma alimentação saudável.”

Observam-se respostas mais curtas e assertivas no seguinte trecho: “Eu acho que não há nenhuma responsabilidade dessas indústrias referente a obesidade mórbida entre crianças. O que existe é uma excelente jogada de marketing.”

No seguinte trecho nota-se que não houve preocupação com o que a professora pensava a respeito do tema tratado: “Não se deve atribuir responsabilidade as indústrias de fast food porque elas não estão quebrando nenhuma regra, não estão infringindo nenhuma lei e não poderá sofrer sanção pelas suas ações de marketing.”

No seguinte trecho nota-se a capacidade de contextualização da questão tratada: “Infelizmente o trabalho do marketing da indústria de fast food não tem muito trabalho para alcançar a eficiência e eficácia de sua missão, porque ele está oferecendo para as crianças - e todos adultos – algo que ele já recebem em casa de seus pais. Pois, é



sabido que as crianças aprendem a comer de forma “equivocada” já em suas casas a partir dos hábitos alimentares de seus pais. Dessa forma, prefiro dividir a responsabilidade: a indústria facilita a entrada de um produto a partir do marketing: “beba coca-cola”, e os pais vão ao mercado e adquirem esse produto. Meu sobrinho de 4 anos encontra todos os dias refrigerante e sanduíche na cantina da escola, não encontra suco e fruta. A obesidade infantil é uma infeliz realidade, mais grave saber que ali está um obeso em potencial para as filas de gastroplastia, enquanto isso a indústria de *fast food* bate record de produtividade.”

Conforme o Quadro 1, onde se relata as características/atitudes dos pensadores críticos, nota-se nas respostas dos alunos algumas características, por exemplo:

- Bons comunicadores, compreendendo que uma troca recíproca de ideias é fundamental para entender o fato e achar soluções melhores.
- Pensadores independentes, fazendo seus próprios julgamentos e decisões, ao invés de permitir que outros façam isso por ele.
- Realistas, reconhecendo que nós não vivemos num mundo perfeito, e que as melhores respostas não são sempre as respostas perfeitas.

O administrador que desenvolve a capacidade de pensar criticamente é capaz de ir além dos conceitos aprendidos na universidade, é capaz de ser autêntico, contribuindo tanto para o mercado de trabalho como também para a área acadêmica, mostrando que é possível que na sala de aula os alunos desenvolvam o pensamento crítico, visto que a habilidade de refletir sobre os temas expostos foi estimulada.

## **5. CONCLUSÃO**

Este trabalho foi estruturado a fim de proporcionar um conhecimento sobre a pedagogia e formação crítica, o ensino crítico para os alunos de Administração e o incentivo ao pensamento crítico, a partir destas experiências analisamos mediante a técnica análise de conteúdo a capacidade crítica dos alunos da disciplina Teoria das Organizações de uma universidade do interior de Minas Gerais. O problema de pesquisa colocado neste trabalho foi o seguinte: como a sala de aula pode ser lócus de desenvolvimento do pensamento crítico sobre as organizações?

A pedagogia crítica busca desenvolver nos alunos a capacidade de ver os fenômenos por completo, analisar e refletir os conteúdos passados em sala, de forma a retirar estes alunos da alienação proporcionada por literaturas parciais. Neste processo de desenvolvimento do pensamento crítico, os professores possuem um importante papel pois podem proporcionar um ambiente favorável para que o pensamento crítico surja. O

docente deve incentivar que os alunos reflitam os temas tratados e não apenas que memorizem as informações contidas nos livros.

Apesar de grande parte da literatura ser produzida em forma de manuais, observa-se no meio acadêmico uma mudança no sentido de proporcionar aos alunos uma visão crítica, buscando que estes desenvolvam uma nova forma de pensar. Sendo que a universidade é o local ideal para se incentivar as pessoas a pensarem de uma forma diferenciada; a produzir conhecimento; a modificar a comunidade em que atuam, enfim a universidade deve proporcionar às pessoas uma visão mais ampla.

Após a análise dos conteúdos das respostas dos dois trabalhos notou-se um aumento de criticidade dos alunos, visto que pode-se perceber de forma mais constante e clara características críticas como por exemplo a sinceridade, autenticidade, respostas mais curtas e assertivas. Contudo não podemos afirmar que se aumentou o pensamento crítico através das aulas, mas da dinâmica da relação de aprendizagem percebeu-se um aumento na autonomia dos alunos ao elaborarem suas respostas discursivas.

No segundo trabalho os alunos tiveram mais autonomia de pensamento, falando o que realmente pensavam e não buscando responder o que pareceria mais correto aos olhos da professora, o que para este trabalho se encaixa no conceito de crítica. Também o fato de no primeiro trabalho serem observados argumentos críticos e no segundo continuarem, também constitui crítica, visto que os alunos não se tornaram “obedientes” a professora.

Este trabalho se limita a análise deste caso específico e não visa generalizar seus resultados, mas sim evidenciar aspectos que emergiram de um estudo aprofundado de uma dada realidade a partir de uma atitude interpretativa. Desta forma este tema não se esgota em si mesmo, podendo servir de debate para estudos futuros.

## 6. REFERÊNCIAS

ABRAHIM, G. S. BOULHOSA, R. L. M. **Projeto Sócrates: uma experiência didática empreendedora no ensino superior**. XX ENANGRAD. Joinville, outubro de 2009.

ADORNO, T. W. **Educação e Emancipação**. 3º ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

AMSTALDEN, E. A.; GIULIANI, A. C. Experiências no ensino de graduação em administração: um estudo de caso sobre a avaliação de desempenho de gestão nos jogos de empresas. **Economia**, v. 232, n. 20, p. 8-62, 2004.

ARIENTE, M. et al. **Estratégias para o pensamento crítico dos alunos do período noturno de administração**. S.d. Disponível em: <  
[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes\\_06.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes_06.pdf)>  
Acesso em: 02 de julho de 2013

BARDIN, I. **Análise de Conteúdo**. 1º ed. São Paulo: Editora 70, 2011.

DE SOUZA, M. J. C.; KUHNEN, V. J.; KESTRING, S. A reunião dos saberes: uma experiência de ensino no curso de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 5, n. 10, p. 63, 2003.

DUARTE, A. C. S.; BARBOSA, R. J. **Paulo Freire: O papel da educação como forma de emancipação do indivíduo**. Ano 2007. Disponível em: <[http://www.geledes.org.br/component/rsfiles/view?path=Paulo\\_Freire/Paulo\\_Freire\\_O\\_papel\\_da\\_educacao\\_como\\_forma\\_de\\_emancipacao\\_do\\_individuo.pdf](http://www.geledes.org.br/component/rsfiles/view?path=Paulo_Freire/Paulo_Freire_O_papel_da_educacao_como_forma_de_emancipacao_do_individuo.pdf)> Acesso em: 22 de julho de 2013

GRECO, R. M. Pensamento crítico reflexivo em enfermagem. **Departamento de Enfermagem Básica. Universidade Federal de Juiz de Fora. Faculdade de Enfermagem**, 2009.

MASETTO, M. T. Formação pedagógica dos docentes do ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 2, 2009.

MAFRA, F. L. N. et al. Ensino-aprendizagem numa perspectiva crítica: relatos de uma experiência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, 2012.

MARANHÃO, C. M. S. A. **Imagens Dialéticas Da Formação Crítica Dos Administradores**. Bento Gonçalves, 2012. Disponível em: <[http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/resources/media/artigos/epd/coordenador\\_epd1.pdf](http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/resources/media/artigos/epd/coordenador_epd1.pdf)> Acesso em: 05 de maio de 2016.

MARANHÃO, C. M. S. A.; PAES DE PAULA, A. P. História e Projetos da Pedagogia Crítica: Trilhando um Caminho Possível no Ensino da Administração. **XXXII Encontro da ANPAD. Anais**, v. 32, 2008.

MARANHÃO, C. M. S. A.; PAES DE PAULA, A. P. Reflexões sobre a indústria cultural e o ensino em Administração. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 2, 2009.

MARANHÃO, C. M. S. A.; PAES DE PAULA, A. P. Pedagogia crítica e ensino em Administração: em busca de novas abordagens. **GESTÃO. Org**, v. 9, n. 3, p. 438-462, 2011.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

PATRUS, R.; MAGALHÃES, A. C. **A Pedagogia Histórico-Crítica como orientadora da prática educativa de cursos superiores de Administração**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, setembro de 2012.

PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração hoje. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 77-81, 2001.

WOOD JR, T.; PAES DE PAULA, A. P. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 39-51, 2002.

SIQUEIRA, R. N.; ALBUQUERQUE, R. A.; DE MAGALHÃES, A. R. Métodos de Ensino Adequados para o Ensino da Geração Z—Uma Visão dos Discentes, um estudo realizado no curso de graduação em administração de uma universidade federal, em atas do XXIII Enegrad, Bento Gonçalves. **ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 23, 2012.

WINKLER, I. et al. **O Processo Ensino-Aprendizagem em uma Disciplina de Administração: Percepções de Docentes e Discentes**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, setembro de 2009.