

**Análise filmica e administração: um estudo sobre o uso e benefícios da metodologia da análise filmica em administração**

**Filmic analysis and management: a study on the application and benefits of filmic analysis as a methodological approach in management studies**

**Análisis filmico y administración: un estudio sobre la aplicación y los beneficios del análisis filmico como enfoque metodológico en los estudios de administración**

Recebido: 15/08/2025 | Revisado: 24/09/2025 | Aceito: 01/12/2025 | Publicado: 01/12/2025

DOI: 10.21680/2675-8512.2025v8n1ID41158

**Lucas da Silva Souza de Oliveira** | Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil |

E-mail: [lucas.oliveira@edu.unirio.br](mailto:lucas.oliveira@edu.unirio.br) | <https://orcid.org/0009-0009-1098-3606>

**Ana Luiza Szuchmacher Verissimo Lopes** | Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro,

Brasil | E-mail: [ana.lopes@unirio.br](mailto:ana.lopes@unirio.br) | <https://orcid.org/0000-0001-7439-4979>

**Júlio César Silva Macedo** | Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil |

E-mail: [julio.macedo@unirio.br](mailto:julio.macedo@unirio.br) | <https://orcid.org/0000-0002-6284-0262>

## **Resumo**

Esse artigo tem como objetivo descrever o potencial e os obstáculos do uso de filmes como ferramenta de ensino e pesquisa em Administração, e defender como metodologia para tal empreendimento o uso da Análise Fílmica. A metodologia adotada foi uma revisão bibliográfica, com foco qualitativo e descritivo. A pesquisa é descritiva na coleta e transmissão de dados, buscando um entendimento do fenômeno estudado. Os resultados sugerem que obras cinematográficas são valiosas ferramentas devido a sua capacidade de comunicação de forma simples e didática de conceitos e teorias da citada área do conhecimento humano, que visa a formação de profissionais mais humanizados; além disso, que a Análise Fílmica é um campo profícuo e possui muito potencial a ser explorado em Administração, especialmente no ensino e pesquisa, facilitando a construção de pontes entre Cinema e Administração.

**Palavras-chave:** Administração. Análise Fílmica. Arte. Cinema.

## **Abstract**

This article aims to examine the potential and the challenges of employing films as educational and research tools in the field of Management, and to advocate for the use of Filmic Analysis as an appropriate methodological approach for such endeavors. The study is based on a bibliographic review with a qualitative and descriptive orientation. The research is descriptive in nature, focusing on the collection and interpretation of data to enhance the understanding of the phenomenon under investigation. The findings indicate that cinematic works represent valuable resources due to their ability to convey theoretical and conceptual content in a clear and pedagogically effective manner. This contributes to the development of more human-centered professionals. Moreover, Filmic Analysis emerges as a promising and underexplored

methodological field within Management, particularly in teaching and research contexts, fostering meaningful connections between Cinema and Management studies.

**Keywords:** Management. Filmic Analysis. Art. Cinema.

## Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar el potencial y los desafíos asociados al uso de películas como herramientas para la enseñanza y la investigación en el ámbito de la Administración, así como proponer el Análisis Fílmico como un enfoque metodológico pertinente para tales fines. La metodología empleada consistió en una revisión bibliográfica con un enfoque cualitativo y descriptivo. La investigación se caracteriza por su naturaleza descriptiva, centrándose en la recopilación e interpretación de datos con el fin de profundizar la comprensión del fenómeno analizado. Los resultados sugieren que las obras cinematográficas constituyen recursos valiosos debido a su capacidad para transmitir contenidos teóricos y conceptuales de manera clara y didáctica, favoreciendo así la formación de profesionales más humanizados. Asimismo, el Análisis Fílmico se revela como un campo metodológico prometedor y aún poco explorado en el ámbito de la Administración, especialmente en contextos de enseñanza e investigación, facilitando la construcción de vínculos significativos entre el Cine y los estudios de Administración.

**Palabras clave:** Administración. Análisis Fílmico. Arte. Cine.

## INTRODUÇÃO

Uma das questões amplamente debatidas no meio acadêmico é a urgência de humanizar os processos de formação em diversas áreas, incluindo a Administração, conforme destacam Buss e Reinet (2007); Buss e Costa (2014), Davel, Vergara e Ghadiri (2007) e Freire (1996). Neste contexto, é fundamental considerar a necessidade de uma atuação humanizada por parte dos administradores como profissionais, um processo que, naturalmente, precisa ser desenvolvido ao longo de sua formação acadêmica

Ademais, através da utilização das artes, em suas diversas formas de expressão e manifestação, se torna possível modificar a perspectiva dos alunos, com o objetivo de promover a formação de cidadãos mais humanizados (Davel; Vergara; Ghadiri, 2007).

Além da possibilidade do uso das artes como mecanismo de transformação social no contexto acadêmico, Mendonça e Guimarães (2008) afirmam que os filmes podem ser utilizados no ensino de Administração devido a sua capacidade de serem meios de exemplificar tópicos e conceitos concernentes à administração, sobretudo no campo de Comportamento Organizacional. Adicionalmente, a difusão de conhecimentos a partir de obras de maior alcance e de mais fácil acesso para o público permite uma maior democratização do conhecimento (Souza Neto e Machado, 2024).

O cinema é um importante meio de propagação de cultura, informação e reflexão, como também um dos meios mais democráticos, de maior e fácil acesso, devido seu caráter abrangente e, às vezes, seu baixo custo de exibição. Devemos pontuar também, que o cinema é um significativo canal de entretenimento para a população, e com isso se consolidando como meio de comunicação de massa (Oltramari; Lopes, 2016).

A questão buscaremos responder ao final desse artigo é: como a análise filmica pode contribuir para a observação e entendimento de diversas teorias administrativas, bem como, auxiliar no ensino em Administração?

Estando definido esse problema, o objetivo da pesquisa foi facilmente delineado, tendo como base Vergara (2006, p. 25), para quem o objetivo principal é aquele resultado que a pesquisa almeja obter e que, se alcançado, dá resposta ao problema. Sendo assim, nosso objetivo principal é descrever o potencial e os obstáculos do uso de filmes como ferramenta de ensino e pesquisa em Administração, visto a sua capacidade de comunicação de forma simples e didática de conceitos e teorias da citada área do conhecimento humano, e defender como metodologia para tal empreendimento o uso da Análise Fílmica.

Alguns teóricos já debatem sobre o uso da análise filmica enquanto metodologia para diversas ações em diferentes áreas de estudos. Dentre eles, por exemplo, Freitas e Leite (2014) afirmam que o uso de filmes em administração é válido visando a diminuição das inferências pessoais de quem usa a linguagem filmica como ferramenta. Mendonça e Guimarães (2008) defendem que as obras cinematográficas são passíveis de serem utilizadas no ensino de Administração, em especial na área de comportamento organizacional, e metodologia de pesquisa, pois eles são expressivos meios de exemplificar tópicos e conceitos concernentes à administração. Além disso, os filmes conseguem ser utilizados para permitir a discussão sobre abordagens, procedimentos e técnicas de pesquisa.

No entanto, embora haja um certo nível de discussão sobre a metodologia de uso de análise de filmes em outras áreas de conhecimento, é necessário destacar que, em Administração, essas discussões e investigações ainda estão em estágio inicial, o que favorece a exploração de uma interação entre cinema e trabalho, organizações e sociedade (Oltramari; Lopes, 2016).

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste trabalho foi a revisão bibliográfica que, conforme Gil (2002, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e com foco qualitativo, portanto, descritivo, pois se preocupa em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos a partir das obras revisadas (Silva, 2015, p. 52).

A seleção dos artigos revisados seguiu critérios específicos e foi pautada na relevância dos textos para o tema abordado, priorizando artigos que explorassem o aspecto pedagógico da utilização de filmes na área de administração, bem como a análise do potencial e dos desafios do uso de filmes como ferramenta de ensino e pesquisa em Administração. Além disso, foram escolhidos textos com alta relevância acadêmica, baseando-se em artigos amplamente citados em pesquisas similares. Vale destacar, entretanto, que o número de publicações acadêmicas sobre esse tema ainda é escasso nas bases de pesquisa.

A análise qualitativa depende de diversos fatores, como por exemplo a natureza dos dados coletados, o tamanho da amostra, as ferramentas de pesquisa e os pressupostos teóricos que orientaram a análise (Gil, 2002, p.134). A análise qualitativa tem como preocupação o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, sendo esta sua fonte principal de dados, nela o pesquisador é tido como um instrumento de suma importância para nortear a pesquisa. Esse modelo de pesquisa é descritivo tanto na obtenção de dados quanto na transmissão dos resultados, visando o entendimento integral do fenômeno que é estudado, entende-se que todos os dados da realidade são significativos e devem ser examinados, o meio e quem nele está inserido têm que ser observados na totalidade, não devem ser reduzidos a variáveis, porém olhados como um todo (Godoy, 1995).

## **O que é a análise filmica?**

A análise filmica não é uma atividade recente, mas nasceu no mesmo momento que o cinema ganhou vida (Penafria, 2009). E ela não possui um fim em si mesma, mas é uma prática que surge de um pedido, o qual se reside num contexto (institucional). Entretanto, esse contexto é variável, e por conta disso, é natural que as demandas que requeiram à análise filmica também sejam variáveis (Vanoye; Goliot-Lété, 2002, p. 9).

Para Vanoye e Goliot-Lété (2002, p. 14) a análise filmica possui dois significados: a ação de analisar propriamente dita; e ainda pode significar o produto dessa atividade, ou seja, mas com possíveis exceções, pode resultar no texto em si. Os autores afirmam: “A análise de

filme geralmente dá lugar a uma produção escrita, mas pode também conduzir a uma produção audiovisual ou mista" (Vanoye; Goliot-Lété, 2002, p. 9).

A análise filmica é sinônimo de decomposição do filme que é analisado (Penafria, 2009). E Vanoye e Goliot-Lété (2002, p. 15) corroboram com essa perspectiva, ao afirmarem que analisar um filme é destacar e designar aquilo que não se percebe isoladamente dentro do todo, partindo desse todo para um composto de elementos que vão se diferenciar do próprio filme (Vanoye; Goliot-Lété, 2002, p. 15). Essa primeira fase da análise de filmes é denominada descrição.

Já a segunda fase compreende o processo de estabelecimento de elos entre os elementos isolados, percebendo a articulação existente entre esses elementos decompostos, compreendendo como eles se unem para fazer surgir um todo significante. Essa fase é denominada interpretação. Para tal empreendimento, é necessário que o analista respeite um princípio fundamental de legitimação da análise: a fim de evitar de cair no erro de criar um outro filme, é necessário que na reconstrução (interpretação), volte-se ao filme considerando a correlação entre os elementos encontrados (Vanoye; Goliot-Lété, 2002, p. 15; Penafria, 2009). Deve-se entender que o filme é, portanto, o ponto de partida (para a decomposição) e também o ponto de chegada (para a interpretação) da análise filmica (Vanoye; Goliot-Lété, 2002, p. 15).

Sendo o conceito de interpretação importante para a conclusão de uma análise filmica, é válido ressaltar o termo "interpretação" segundo Eni Orlandi (1999), teórica selecionada para embasar este conceito, uma vez que sua conceituação corrobora com a análise que se pretende. Segundo Orlandi (1999, p. 26-27), a interpretação depende do que é chamado pela autora de "gestos de interpretação". São atos do domínio simbólico que intervém no real do sentido, e tem limites e mecanismos como parte do processo de significação.

A interpretação, segundo a autora, se manifesta por gestos que constituem um dispositivo proposto pelo analista e que, portanto, ele deve ser capaz de compreender. O gesto de interpretar leva em consideração um contexto imediato ao qual o analista está preso ao se propor interpretar qualquer objeto. Para Orlandi, "a questão que desencadeia a análise" proposta é a parte da interpretação que prende e responsabiliza o analista por sua análise. A autora ainda ressalta que o analista, norteado pela questão formulada, deve movimentar conceitos definidos por ela e que não seriam movimentados por outro analista, visto as diferenças entre as questões ser o que diferencia uma análise da outra. Ainda que o mesmo analista se proponha a uma nova análise, partindo de uma outra pergunta, mobilizará conceitos distintos (Orlandi, 1999, p. 27).

Com base em todo o exposto, pode-se afirmar, em resumo, que a análise filmica é a descrição e a interpretação de um filme que está sob a análise do pesquisador, com o objetivo de explicar o seu funcionamento e oferecer-lhe uma interpretação.

### **Como analisar?**

Analizar um filme, num primeiro momento, parece ser uma atividade banal, a qual qualquer pessoa consegue realizar, mesmo sem ver-se obrigado a seguir uma determinada metodologia (Penafria, 2009). Porém, a análise filmica é uma metodologia que tende a ser interminável e composta de várias dimensões, que são provenientes de uma conexão marcada e marcante entre objeto e sujeito, exterior e interior, subjetividade e objetividade, que nos leva a conclusão de que analisar um filme não somente é, mas deve ser encarada como uma metodologia complexa, e que necessita dessa complexidade para fazer jus à sua essência (Rabelo; Santos; Borges, 2019).

Segundo Penafria (2009) e Rabelo; Santos; Borges (2019), não existe uma metodologia universalmente aceita para se proceder à análise de filmes, mas, na verdade, existem tipologias de análise que nos permitem compreender os elementos da obra. Porém, analisar um filme implica em trabalhar com descrições e interpretações, o que já foi explicitado na seção anterior. Portanto, para se analisar um filme, é necessário a capacidade “de se construir lógicas de raciocínio que extraiam da coleta não apenas informações, mas caminhos de descoberta.” (Rabelo; Santos; Borges, 2019).

Ao analisar um filme é de suma importância que se faça um recorte visando demarcar o que se busca e o que se espera como resultado (Rabelo; Santos; Borges, 2019). Penafria (2009) corrobora com essa necessidade de delimitação, ao afirmar que a análise filmica, ao ser realizada, deve considerar os objetivos pré-estabelecidos, levando em conta um rigoroso exame de pelo menos alguns planos de determinado filme (Penafria, 2009).

De acordo com Vanoye e Goliot-Lété (2002, p. 12) “analisar um filme não é mais vê-lo, é revê-lo e, mais ainda, é examiná-lo tecnicamente”. Analisar uma obra cinematográfica não é construir um novo filme, mas é necessário voltar-se à obra examinada, visando estabelecer uma conexão entre os elementos encontrados e, tal tarefa pode se deparar com alguns obstáculos.

### **Os obstáculos**

A metodologia de Análise Fílmica, como qualquer outra metodologia, tem obstáculos que serão encontrados pelo analista. O primeiro obstáculo a ser vencido, objetivando estabelecer melhor os dispositivos de observação, é o chamado Obstáculo de Ordem Material que, como exposto por Rabelo; Santos; Borges, 2019 e Vanoye e Goliot-Lété, 2002, é identificado como um entrave, devido ao fato de, diferentemente da análise literária que pode explicar o escrito pelo escrito, os textos filmicos não são citáveis, visto que a análise filmica pode unicamente transcodificar o que está no campo do visual, do sonoro e do audiovisual. Superado esse obstáculo, é possível estabelecer melhor os dispositivos de observação.

O segundo obstáculo com o qual o analista tem que lidar, conforme explicitado por também por Vanoye e Goliot-Lété, 2002, é o Obstáculo de Ordem Psicológica, que é encontrado, uma vez que, para os autores, “a descrição e análise procedem de um processo de compreensão, de (re)constituição de um outro objeto, o filme acabado passado pelo crivo da análise, da interpretação”. Para os autores, ao analisar um filme, precisamos lidar com as significações da obra, e o primeiro contato com uma obra cinematográfica gera no analista uma série de primeiras impressões, emoções e intuições.

Entretanto, os autores defendem ainda que se deve ser cauteloso com essas impressões iniciais, dado que não é possível desenvolver uma análise filmica com elas. Porém, não devemos convencionar que essas primeiras impressões são de todo ruim ou que devem ser totalmente descartadas, mas sim entender que elas, com prudência, podem ser guardadas para um possível uso (Vanoye e Goliot-Lété, 2002, p. 13).

É possível considerar, no entanto, se o que os autores chamam de "obstáculos de ordem psicológica" não poderiam ser analisados como obstáculos de ordem "simbólica" ou "interpretativa", uma vez que eles se referem ao processo de produção de sentido. A produção de sentido, por sua vez, está diretamente relacionada ao simbólico e ao interpretativo, que se baseia em formações discursivas e ideológicas prevalentes naquele momento (Orlandi, 2009).

Para além dos obstáculos destacados acima, outros percalços serão enfrentados pelo analista que se utiliza da análise filmica. Vanoye e Goliot-Lété (2002, p. 16-17) destacam alguns erros que podem ser cometidos pelo analista, como exemplo: apenas descrever o filme, enquanto acredita que o está interpretando; interpretar o filme antes mesmo de tê-lo descrito, caindo assim no erro de parafrasear a obra analisada; e por último, quando o analista pensa que nada tem a proferir sobre o filme ou fica temeroso e intimidado com a ideia de ter que formular uma hipótese sobre a obra cinematográfica.

Sobre esse último percalço, Rabelo; Santos; Borges (2019) comentam que “é preciso que o (a) pesquisador (a) não tenha medo de se posicionar, enquanto sujeito pensante, sobre o filme que analisa. É preciso que ele(a) tenha algo a dizer sobre aquilo que estuda.”

Penafria (2009) elenca tipos de análises que podem ser adotadas para trabalhar a análise filmica: a análise textual – esse modelo considera o filme como um texto e tem como objetivo decompor um filme dando conta da sua estrutura; a análise de conteúdo – considera a obra como um relato e foca apenas no tema do filme; a análise poética – entende o filme como uma programação de efeitos; análise de imagem e som – essa análise entende o filme como um meio de expressão.

Em suma, argumenta-se que a Análise Fílmica é uma metodologia complexa e que precisa ser assim para fazer jus à sua essência. E devido a essa complexidade, o analista ao utilizá-la encontrará uma série de obstáculos e entraves ao processo de análise, entretanto é imprescindível que este não tenha medo de assumir uma posição, tomando para si a postura de sujeito pensante, para que dessa forma consiga superar os obstáculos e lograr êxito em sua análise.

## **A ANÁLISE FÍLMICA EM ADMINISTRAÇÃO: RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES**

Ainda que a discussão em torno da possibilidade de construção de pontes entre Administração e Cinema esteja em fase embrionária e que outras áreas do saber já produzam discussões sobre o uso de filmes com certa profundidade, precisamos destacar que no campo administrativo existem trabalhos que buscam conciliar o uso de filmes como metodologia e ferramenta de ensino e pesquisa, buscando jogar luz e criar um espaço amplo de diálogo entre cinema e as temáticas relacionadas à Administração (Oltramari e Lopes, 2016). Leite *et al.*, 2021, concordam com essa perspectiva, no entanto, acrescentam que, mesmo havendo publicações recentes em revistas e periódicos científicos, ainda há uma lacuna no domínio da produção de estudos observacionais utilizando a análise de filmes, pois, essas discussões e investigações são escassas e estão em fase inicial.

Dentre essas contribuições, destaca-se a de Mendonça e Guimarães (2008) que afirmam que devido a capacidade de exemplificar tópicos e conceitos do campo administrativo, os filmes podem ser utilizados no ensino e pesquisa em Administração e, para que possam cumprir seu

papel, faz-se necessário o uso da metodologia de Análise Fílmica ou Análise de Filmes, pois, por meio dela, a obra pode ser destrinchada e interpretada.

Entende-se que o cinema possui um vasto potencial de análise e, consequentemente, de mudança. Devido a esse fato, os filmes podem e devem ser utilizados, em especial nos Estudos Organizacionais, pois, eles são poderosos meios de ilustrar tópicos e conceitos na área da administração, configurando-se como dispositivos multidisciplinares que tratam a análise filmica como recurso didático na sala de aula. É nesse espaço de troca de conhecimento que o ser humano como aluno é chamado a ponderar e reconsiderar seus valores pessoais e suas experiências de vida (Mendonça e Guimarães, 2008).

Para os autores, pode-se destacar mais algumas vantagens ao se utilizar de filmes como ferramenta de ensino, de pesquisa e de metodologia: eles atraem a atenção dos alunos; mostram de forma mais concreta como se faz determinada tarefa; tem forte poder de persuasão e induzem o sujeito à ação; exercem impacto emocional; permitem a reflexão sobre questões éticas na formação de um profissional (Mendonça e Guimarães, 2008).

No âmbito organizacional, por exemplo, a análise de filmes pode oferecer um método mais eficaz de investigação, facilitando a exploração da dinâmica das organizações, evitando a exposição direta das pessoas que compõem a organização ao mesmo tempo que propicia a sua contribuição para reflexões que possam auxiliar no processo de resolução de problemas reais decorrentes destas dinâmicas.

Uma discussão presente para a sustentação do uso de Análise filmica como método de ensino e pesquisa em Administração é a questão da humanização desse curso, que inclusive está inserida também nas considerações de Mendonça e Guimarães (2008), já citadas acima.

De acordo com Buss e Reinet (2007) e Buss e Costa (2014), novos debates sobre a necessidade de humanizar os processos de formação são cada vez mais frequentes em diversas áreas do meio acadêmico, e o campo de Administração não foge desta realidade. A demanda de como formar profissionais para além das qualificações técnicas é cada vez maior, busca-se por profissionais que sejam humanos no sentido de respeitar as individualidades e diferenças ideológicas e político-sociais, na qual ele está inserido, bem como prezar pela diversidade, inclusão e diálogo com seus pares. E o caminho para alcançar tal empreendimento pode ser possível por meio da utilização das artes, em suas mais diversificadas formas e manifestações no contexto de sala de aula, pois por meio da arte é possível a mudança da perspectiva dos alunos, alcançando assim a construção de profissionais/cidadãos mais humanizados e conscientes da pluralidade que os cerca.

Busca-se, portanto, alcançar a formação mais humanizada de estudantes de administração e formar profissionais com características mais humanistas, que tenham boa capacidade de comunicação escrita e oral, de relacionamento, de sociabilidade e criatividade.

Ainda em Davel, Vergara e Ghadiri (2007), por exemplo, essa discussão continua, pois nos é apresentada uma proposta do trabalho de ensino da Administração através da arte, propondo o uso de diversas linguagens artísticas, dentre elas o cinema, e apresenta resultados positivos no que tange à transformação das perspectivas de alunos para a construção de pessoas mais humanas e responsáveis, assim como a transformação da relação pedagógica em administração por meio da arte em suas diferentes manifestações.

É o que os autores argumentam ao afirmarem que o Ensino Superior contemporâneo vive em prol da sociedade e da busca por soluções de problemas, e são formadores de profissionais que auxiliem no bem-estar das demandas sociais, porém as mesmas, ao longo do tempo, estão se reduzindo a meros espaços onde cursos são ministrados em diversos níveis, objetivando preparar mão de obra para o mercado de trabalho, afastando-se de sua finalidade principal que é a busca pela verdade.

Devido a esse cenário, há a necessidade de uma formação fundamental, que ensine ao homem a ser mais humano, que produza um pensar e lhe possibilite uma base cosmopolita. Os autores afirmam que apenas a formação técnica não é suficiente. A formação integral está atrelada à educação do homem como pessoa, que compreenda os seus iguais, e possua uma visão crítica e criativa do mundo do qual faz parte, e que essa visão o permita criar soluções ante as mudanças da sociedade e do mundo.

Além dos autores e inclusive citado por eles, Freire (1996), ao falar sobre a perspectiva educacional humanista, explica que a formação educacional deve ir além da mera preparação técnico-científica. Para os autores, surge então a necessidade de uma formação que favoreça características multifacetadas do conhecimento especializado como também do conhecimento de formação geral, pois a formação não pode ficar restrita a uma orientação específica. Ademais, veremos que filmes podem ser utilizados também para possibilitar a discussão sobre abordagens, procedimentos e técnicas de pesquisa.

Conforme Huczynski e Buchanan (2004), os filmes podem ter muitas funções de ensino, como: filmes como casos, como exercícios experenciais, como metáforas, como sátiras, como simbolismo, como significados, como experiência e como tempo. Porém, no ensino de graduação em administração, o uso de filmes como estudo de caso proporciona uma dimensão maior de riqueza do que o disponibilizado pelos tradicionais casos impressos. Pode-se

acrescentar a isso, a possibilidade de o cinema representar problemas e dilemas sociais, sendo reflexos da realidade humana, ou mesmo artefatos culturais que irão moldar e compor nossa visão do social e do organizacional.

Leite et al., 2021, evidenciam ainda que o uso de filmes no contexto acadêmico e científico, por exemplo, pode propiciar a educadores e pesquisadores experiências que, de outra forma, seriam impraticáveis. Na área da gestão, a análise filmica pode auxiliar a relação entre ensino e aprendizagem e pesquisa e extensão.

Em consonância com essa perspectiva, Freitas e Leite (2014), afirmam que a relação entre cinema e áreas do conhecimento humano estabelece objeto de reflexão para muitos teóricos, desde o nascimento do cinema em 1895. Ainda afirmam que a metodologia de análise filmica é uma estratégia onde o observador não se inclina para influenciar o fenômeno observado e que é menos tendenciosa e mais apurada, e por isso seu uso é de grande valia em administração.

É relevante considerar a contribuição de Huczynski e Buchanan (2004), os quais sustentam que os filmes são recursos valiosos para introduzir aos alunos temas e ideias mais próximos da complexidade do mundo real do que os modelos fragmentados e simplificados apresentados nos livros didáticos. Além disso, ao ilustrar conceitos de administração e gestão organizacional, e ao demonstrar a aplicação prática da teoria, os filmes emergem como ferramentas valiosas para explorar as intrincadas dinâmicas dos processos organizacionais.

A partir dos argumentos anteriormente citados, é possível visualizar o uso da análise filmica no campo da Administração, como também os benefícios dessa metodologia aliada a essa área de conhecimento, principalmente na área de estudos organizacionais, por conta de a metodologia propiciar caminhos para ilustração de conceitos e tópicos, por ser menos tendenciosa e mais apurada visto que o observador tende a não influenciar o que é observado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foram apresentadas aqui contribuições de alguns autores visando descrever o uso de obras cinematográficas, no campo da Administração, mostrando que isso pode atribuir à formação desse profissional um caráter mais sensível às diversidades humanas.

Conclui-se que a Análise Fílmica é um campo bastante profícuo a ser explorado na área de Administração, em especial nos campos de ensino e pesquisa, objetivando a construção de pontes entre Cinema e Administração. Por mais que na área administrativa a metodologia esteja

em fases iniciais, existem trabalhos que examinam a utilização de filmes como metodologia e ferramenta, procurando estabelecer um espaço de diálogo entre as obras cinematográficas e temáticas do mundo administrativo.

Defende-se que o Cinema possui um vasto potencial de análise, e que por isso, os filmes podem e devem ser utilizados para o ensino e pesquisa em Administração, em especial nos Estudos Organizacionais, levando em consideração que a metodologia viabiliza percursos para ilustrar conceitos e tópicos, por ser menos tendenciosa e mais rigorosa, uma vez que o observador tende a não influenciar o que é observado.

Entende-se ainda que a Administração muito tem a se beneficiar da metodologia trabalhada, pois os filmes, como defendem Mendonça e Guimarães (2008), são poderosos meios para se exemplificar teorias administrativas, sendo dispositivos multidisciplinares, apresentando-se como um forte recurso didático na sala de aula. Espaço esse construído para ser um ambiente de troca, possibilitando o aluno a ponderar e reconsiderar seus valores pessoais e experiências de vida.

Já no âmbito organizacional, a Análise Fílmica possibilita um meio mais eficaz de investigação, favorecendo a exploração das dinâmicas das organizações, evitando a exposição direta dos colaboradores, ao mesmo passo que propicia reflexões que auxiliem no processo de resolução de problemas reais que surgem dessas dinâmicas.

Os filmes podem ser multifacetados no campo do ensino e pesquisa, se apresentando nas mais variadas formas, assim viabilizando o debate de abordagens, procedimentos e técnicas de pesquisa. O Cinema permite representar os problemas e dilemas inerentes da realidade humana, ou mesmo sendo artefatos culturais que irão moldar e compor nossa visão acerca do social e do organizacional (Huczynski E Buchanan, 2004).

Nessa mesma linha de pensamento, Leite et al (2014), argumentam que o emprego de filmes no âmbito acadêmico e científico possibilita a educadores e pesquisadores vivenciarem experiências que, de outra maneira, seriam impossíveis. Especificamente na área da gestão, a análise de filmes pode contribuir para fortalecer a conexão entre ensino e aprendizagem, assim como entre pesquisa e extensão.

Conforme o exposto, o uso das manifestações artísticas, em especial das obras cinematográficas, é possível em Administração, visando a formação de profissionais mais humanizados. Nesse sentido, é possível afirmar que esse artigo não tem como pretensão ser um estudo de esgotamento ou restrição do tema, mas contribuir com futuros estudos que lancem mão da metodologia

## REFERÊNCIAS

BUSS, R. N.; REINERT, J. N. O humanismo na formação do administrador: caso UFSC. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 14, n. 1, p. 217–234, mar. 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131709/2014-146.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 10/08/2024.

BUSS, R. N.; COSTA, A.N. **Administração: formação humanista ou especialista**. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Florianópolis – Santa Catarina – Brasil/2014. ISBN: 978-85-68618-00-4. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131709/2014-146.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 10/08/2024.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (Orgs.). **Administração como arte: Experiências vividas de ensino-aprendizagem**, 1 edição. São Paulo: Atlas, 2007.

DE FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. Linguagem filmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 89-104, 2015. Acessado em: 17/11/2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/5DP479KtmNrVqstKTTKbLtF/abstract/?lang=pt>

DA SILVA RABELO, Thiago; DOS SANTOS, Lorryne Caroline; BORGES, Rosana Maria Ribeiro. **A Análise Fílmica como Metodologia de Comunicação: Uma Reflexão a Partir do Pensamento Complexo**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste – Goiânia - GO – 22 a 24/05/2019. Acessado em: 17/02/2022. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/centrooeste2019/resumos/R66-0211-1.pdf>

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 31 ed. São Paulo: Paz e terra, 1996 (Coleção Leitura).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2002

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995. Acessado em: 12/12/2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>

HUCZYNSKI, Andrzej; BUCHANAN, David. Theory from fiction: A narrative process perspective on the pedagogical use of feature film. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 6, p. 707-726, 2004. Acessado em: 12/04/2024. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/46571532\\_Theory\\_from\\_Fiction\\_A\\_Narrative\\_Proc\\_ess\\_Perspective\\_on\\_the\\_Pedagogical\\_Use\\_of\\_Feature\\_Film](https://www.researchgate.net/publication/46571532_Theory_from_Fiction_A_Narrative_Proc_ess_Perspective_on_the_Pedagogical_Use_of_Feature_Film)

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; PITOMBO LEITE, Fábio; TAKERISSA NISHIMURA, Augusto; BATISTA DA SILVA, Marco Antonio; GOMES DOS SANTOS, Emerson. Análise filmica em pesquisas em administração: sabendo o porquê e como utilizá-la. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 37, n. 112, 2021. DOI: 10.13037/gr. vol37n112.7666. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/7666](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/7666). Acesso em: 16 de março. 2024.

MENDONÇA, J. Ricardo C.; GUIMARÃES, Flávia Peixoto. Do quadro aos "quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, p. 01-21, 2008. Acessado em: 17/11/2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebae/a/WLrcJDfkgDnpbq8tg3NYZvg/abstract/?lang=pt>

OLTRAMARI, Andréa Poletto; LOPES, Fernanda Tarabal. **Cinema, trabalho, organizações e sociedade: possibilidades e formação em administração**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais - 2016) Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/231> - acesso em 13/02/2024

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de Discurso: princípios & procedimentos**. 8. ed. Campinas: Pontes, 2009.

PENAFRIA, Manuela. **Análise de Filmes: conceitos e metodologia(s)**. In: VI Congresso Sopcom. 2009. p. 6-7. Acessado em: 11/11/2022. Disponível em: [https://www.academia.edu/18338415/An%C3%A1lise\\_de\\_Filmes\\_conceitos\\_e\\_metodologia\\_s\\_](https://www.academia.edu/18338415/An%C3%A1lise_de_Filmes_conceitos_e_metodologia_s_)

SILVA, Airton Marques da. **Metodologia da pesquisa**. 2.ed. rev. – Fortaleza, CE: EDUECE, 2015. Disponível em: [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/432206/2/Livro\\_Metodologia%20da%20Pesquisa%20-%20Comum%20a%20todos%20os%20cursos.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/432206/2/Livro_Metodologia%20da%20Pesquisa%20-%20Comum%20a%20todos%20os%20cursos.pdf) Consulta em 22/03/2024

SOUZA NETO, João Tomé de; MACHADO, Diego de Queiroz. Método OKR x Kimetsu no Yaiba: os exterminadores de demônios e a utilização do planejamento estratégico. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. e35566, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/35566>. Acesso em: 23/09/2025.

VANOYE, F., & GOLIOT-LÉTÉ, A. (2002). **Ensaio sobre a análise filmica**. Campinas: Papirus. 2<sup>a</sup> edição.