

Organizações e suas histórias perversas: O potencial das tirinhas para estimular a reflexividade de estudantes de graduação

Organizations and their perverse histories: The potencial of comic strips to stimulate reflexivity in undergraduate students

Letícia Gracielle Vieira Ferreira
Cintia Rodrigues de Oliveira
Valdir Machado Valadão Júnior
Daniel Victor de Sousa Ferreira

RESUMO

Esta pesquisa aborda a reflexividade de estudantes de Administração, com o objetivo de explorar o potencial da produção de tirinhas para estimular a reflexividade de estudantes de graduação em administração em relação às práticas corporativas. Os procedimentos metodológicos são de natureza qualitativa, sendo o corpus de pesquisa composto pelo material produzido pelos(as) estudantes durante uma atividade de aula na disciplina de Cultura e Mudança Organizacional do curso de Administração de uma universidade pública federal. O material empírico consiste nos slides apresentados contendo as tirinhas elaboradas pelos(as) estudantes e nas falas desses(as) durante as apresentações dos grupos, as quais foram gravadas com o consentimento dos(as) participantes, e, posteriormente, transcritas e submetidas à análise de narrativas. As histórias contadas pelos estudantes revelam a face repugnante das organizações: violência e exploração do trabalho; dominação e poder das organizações. O artigo contribui para o campo da formação em administração, apontando para as possibilidades de estimular a reflexividade dos estudantes diante de decisões corporativas condenáveis.

Palavras-Chave: Tirinhas. Reflexividade. Ensino em Administração.

Recebido em: 28/03/2022
Aprovado em: 20/12/2022

Letícia Gracielle Vieira Ferreira 
leticia.ferreira@ufm.edu.br
Mestra e doutoranda em administração
Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia / MG – Brasil

Cintia Rodrigues de Oliveira 
cintia@ufu.br
Doutora em Administração
EAESP/FGV
Uberlândia / MG – Brasil

Débora Cristina Soares 
deboracrs1@gmail.com
Mestranda em Administração
Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia / MG – Brasil

Valdir Machado Valadão Júnior 
valdirjr@ufu.br
Doutor
Universidade Federal de Santa Catarina
Uberlândia / MG – Brasil

Daniel Victor de Sousa Ferreira 
thunder.danvic@hotmail.com
Mestre e Doutorando em Administração
Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia / MG – Brasil

ABSTRACT

The aim of this research is to explore the potential of comic strip production to stimulate the reflexivity of undergraduate business students in relation to corporate practices. The research is qualitative, and the corpus is composed of material produced by students during a class activity in the discipline of Culture and Organizational Change of the Administration cour-

ABSTRACT

se of a federal public university. The empirical material consists of the slides presented containing the comic strips prepared by the students and their speeches during the group presentations, which were recorded with the consent of the participants, and later transcribed and submitted to the narrative analysis. The stories told by the students reveal the repulsive face of organizations: violence and exploitation of work; domination and power of organizations.

Keywords: comic strips; reflexivity; administration education.

Introdução

Na contemporaneidade, discursos midiáticos sobre instabilidade política, oscilações econômicas e turbulências sociais evidenciam a complexidade das sociedades contemporâneas, a qual é refletida nos e pelos problemas sociais, ambientais, políticos e econômicos globais que persistem, apesar do desenvolvimento já alcançado (GEORGE *et al.*; 2016). Inseridas nesse contexto, as organizações têm se tornado cada vez mais visíveis por suas responsabilidades e engajamento em áreas que, tradicionalmente, são assumidas por governos, agências humanitárias, ou outros tipos de organizações (BALLESTEROS; USEEM; WRY, 2017).

O envolvimento das organizações com os diversos problemas globais tem sido explorado por pesquisadores a partir de diferentes olhares, como, por exemplo, formas de superação das tensões que envolvem a integração de estratégias de sustentabilidade ao *mainstream* competitivo das organizações (HENGST, 2020); análise crítica das políticas de responsabilidade social corporativa, que incluem a exploração de comunidades locais por multinacionais (BANERJEE, 2018); as condutas antiéticas, a irresponsabilidade corporativa e a recorrência de crimes corporativos (FREITAS, 2005; LINSTED; MARÉCHAL; GRIFFIN, 2014; RHODES, 2016; ALCADIPANI; MEDEIROS, 2020).

Com a propagação do vírus Covid-19 e a declaração da pandemia pela OMS, em março de 2020, a crise sanitária revelou muitas das vulnerabilidades das organizações, do modo como vivemos em comunidade, dos sistemas financeiros, industriais, de saúde, educacionais, abastecimento e meios de subsistência (HOWARD-GRENVILLE, 2021). Esse contexto levou as empresas a se envolverem no enfrentamento da pandemia e de suas consequências, na medida em que, ao responder aos

desafios gerados pela crise, as organizações podem normalizar, agravar ou reduzir o cenário de desigualdades (BAPUJI *et al.*, 2020).

Uma das lições que a pandemia coloca em evidência é sobre a relação de interdependência das organizações com os sistemas sociais, econômicos e naturais, visto que as decisões organizacionais geram consequências sobre o sofrimento humano ou a prosperidade (HOWARD-GRENVILLE, 2021). Um mundo em crise se torna oportuno para que pesquisadores de gestão colaborem para o enfrentamento dos desafios globais (GEORGE *et al.*; 2016), como a pobreza e a desigualdade social, buscando explicações teóricas e soluções que contribuam para melhores práticas organizacionais em resposta às críticas que a formação de gestores recebem (MINTZBERG, 2004; SILVA *et al.*, 2019; SARAIVA; PEREIRA; REZENDE, 2019).

As instituições de ensino com cursos de administração têm sido *locus* primário para o desenvolvimento profissional e teórico orientado por lógicas gerenciais, funcionalistas e positivistas (MCLAREN, 2020). No Brasil, de acordo com o último censo realizado, o quantitativo de matrículas em cursos de graduação em Administração (645.777) e de gestão de pessoas (178.259) foi de 824.036 (BRASIL, 2020). O número expressivo de matrículas reflete a expansão da oferta de cursos de administração no país a partir da década de 1930, e apresenta diferentes desafios, como uma formação desatualizada (BOAVENTURA *et al.*, 2018), a necessidade de avanços quanto aos aspectos metodológicos, pedagógicos, sensibilização dos estudantes, valorização do professor e aproximação entre teoria e o contexto empresarial (BOLZAN; ANTUNES, 2015).

A complexidade organizacional requer o desenvolvimento de teorias que façam distinções e superem dualismos, e, sobretudo, valorizem a racionalidade, temporalidade, contexto e abertura interpretativa (TSOUKAS, 2017). É urgente uma reflexão sobre como os pesquisadores em administração devem se envolver, analisar e teorizar sobre os problemas cotidianos que as organizações enfrentam no século XXI (HOWARD-GRENVILLE, 2021). Os resultados de tais pesquisas, sejam eles publicados em livros didáticos, nas atividades do ensino, ou expostos pela mídia, podem moldar o pensamento dos futuros gestores, assim, é preciso reafirmar o compromisso de longo prazo de ensinar esses profissionais a atuarem de forma ética e responsável ao liderar as organizações e atender às demandas da sociedade (TIHANYI, 2020).

A adoção de métodos de ensino em administração que colaborem para formação de pesquisadores e profissionais mais reflexivos não só é necessária, mas, também, possível. No contexto educacional, a reflexividade pode proporcionar uma formação profissional crítica e criativa, no entanto, para que isso aconteça, é necessário que ocorram mudanças nas práticas pedagógicas utilizadas pelos docentes (PEREIRA; CAVALCANTE; CASTRO, 2020). Na educação de gestores, vislumbra-se a possibilidade de ampliar as perspectivas e avançar quanto à compreensão da relação ensino-aprendizagem em administração, no que se refere ao uso de estratégias pedagógicas que promovam a aproximação da teoria com a prática, a partir da reflexividade.

Nesse sentido, a questão orientadora deste estudo é: como desafiar o Ensino em administração de modo a estimular a reflexividade na aprendizagem? Para responder a esta questão, estabelecemos como objetivo nesta pesquisa explorar o potencial das tirinhas para estimular a reflexividade de estudantes de administração em relação às práticas corporativas. Os procedimentos metodológicos consistem em uma pesquisa qualitativa, sendo o corpus composto do material produzido pelos estudantes em uma atividade da disciplina do curso de Administração, e a observação, documentos e artefatos de uma atividade de ensino.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, considerando como primeira esta introdução. A segunda contempla uma revisão da literatura sobre o ensino em administração e a reflexividade; a terceira apresenta uma descrição dos procedimentos metodológicos adotados; a quarta discute os resultados alcançados. Em seguida, são apresentadas as considerações finais, bem como as principais limitações e sugestões para pesquisas.

A Reflexividade e a Formação de Administradores

O sociólogo e político brasileiro Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982) alertou para a atmosfera de crise em torno das organizações contemporâneas, cujo reflexo estava presente nas teorias formuladas sobre elas (RAMOS, 1984). A partir de uma visão crítica sobre as organizações, cada vez mais, os administradores são convidados a refletir sobre suas práticas acadêmicas e profissionais e a contestar as realidades

humanas naturalizadas, nesse sentido, a formação educacional representa um caminho promissor para se pensar e organizar o mundo de forma diferente (PAULA; RODRIGUES, 2006, ASSIS *et al.*, 2013).

No contexto histórico da expansão da educação em administração no Brasil, a importação e influência de modelos de ensino em administração estadunidenses é analisada por autores (ALCADIPANI; CALDAS, 2012; BARROS, 2014; ALCADIPANI; BERTERO, 2014; COOKE; ALCADIPANI, 2015) que problematizam, entre outros aspectos, como a academia de gestão brasileira foi criada a partir de uma lógica colonial que orientou como o conhecimento de gestão é produzido e reproduzido em países em desenvolvimento (ALCADIPANI; CALDAS, 2012), e como critérios, como cientificidade e universalidade e relações de poder políticas e econômicas legitimaram esse processo (BARROS, 2014).

Na atualidade, os reflexos da mercantilização do ensino em Administração no Brasil se tornaram evidentes. A “macdonaldização”, que prioriza um ensino padronizado de receitas de gestão (ALCADIPANI; BRESLER, 2000) é ofertada por “fábricas de administradores”, nas quais estudantes se tornam um produto passivo de um processo de ensino que prioriza a memorização de conteúdos em detrimento de uma formação que permita a articulação entre teoria e prática e a vivência do conhecimento (NICOLLINI, 2003).

Nesse sentido, discussões pertinentes têm sido realizadas em torno da necessidade de implementação de novas práticas pedagógicas para buscar a formação de estudantes com pensamento crítico (FISCHER, 2001; ASSIS *et al.* 2013). Caggly e Fischer (2014) apontam a interdisciplinaridade como necessária e adequada para a promoção no desenvolvimento de senso crítico; e Braum, Carmo e Sá (2016) enaltecem o desenvolvimento da criatividade na tomada de decisões como competência frente a um mundo complexo e cheio de mudanças. Na aplicação de metodologias voltadas para o desenvolvimento crítico, o docente tem importância por conduzir os estudantes a identificarem diferenças significativas no modo de pensar, uma vez que iniciarem um processo diferente das metodologias já conhecidas.

As teorias organizacionais são como corpos socialmente “organizados” de reivindicações de conhecimento oferecidos como produtos acadêmicos produzidos por instituições socialmente legítimas, e, nesse sentido, são sempre os efeitos de processos organizacionais primários (CHIA, 1996). Por isso, é necessário incor-

porar e estimular o exercício da reflexividade no processo de aprendizagem como ferramenta para repensar e desafiar os pressupostos da educação gerencial e prática empresarial frente aos desafios contemporâneos.

O conceito e a prática da reflexividade são amplamente debatidos em uma variedade de disciplinas, e, nas ciências sociais e humanas, em geral, vários estudos evidenciam o aumento da reflexividade como característica das sociedades atuais (CUNLIFFE; JUN, 2005; SHADNAM, 2020). Apesar de haver um consenso sobre as virtudes do exercício da reflexividade, não há concordância substancial sobre o significado de reflexividade (CARON; 2013, CUNLIFFE; JUN, 2005).

Nos estudos organizacionais, a prática da reflexividade tem sido reconhecida como fator importante para avanços necessários na cultura acadêmica e estudos de gestão (HIBBERT et al, 2019), no entanto, grande parte dos esforços teóricos tem se concentrado no uso da reflexividade nas práticas de pesquisa (SHADNAM, 2020). Porém, em contextos organizacionais, não há clareza sobre como ser reflexivo e sobre as dificuldades inerentes ao engajamento em atos reflexivos (CUNLIFFE; JUN, 2005).

No que se refere ao contexto da sala de aula e da aprendizagem, como progenitores da aprendizagem reflexiva, destacam-se autores como John Dewey, que propõe a reflexividade como a uma capacidade racional de se envolver na experiência para organizá-la e aprender com ela; Paulo Freire, que enalteceu o potencial fortalecedor da reflexão para experimentação intersubjetiva de novas formas de ser e do papel emancipador e desmistificador da educação; e Donald Shon, que concebia a reflexão como meio de apreensão das experiências para superação das abordagens técnico-rationais em direção a uma aprendizagem do conhecimento (COTTER; CULLEN, 2012)

Na contemporaneidade, no processo de ensino e aprendizagem em administração, a concepção de reflexividade moral e seu exercício têm ganhado relevância (HIBBERT *et al.*, 2019). Nesse processo, a distinção entre reflexividade e reflexão é relevante. Cunliffe e Jun (2005) ressaltam que os dois termos possuem características ontológicas e epistemológicas muito diferentes. Enquanto a reflexão é baseada na ideia de que existe uma realidade original da qual o sujeito pode se separar, e na qual uma lógica experimental de exploração é usada como forma de adequação e alinhamento das estratégias do profissional no contexto organizacional, a reflexividade envolve desvelar os pressupostos que antecedem as práticas organizacionais

e avaliar criticamente as consequências geradas por elas, possibilitando a emergência de novas realidades sociais.

A reflexividade como uma prática dialógica e relacional tem sido o foco de trabalhos desenvolvidos por Ann Cunliffe (2002, 2003, 2004, 2016, 2020). Nessa abordagem, a reflexividade é orientada a partir de uma perspectiva construcionista social que compreende os seres humanos como construtores engajados das realidades sociais e organizacionais em que estão inseridos. Ainda, esses são dotados de responsabilidade moral e ética para interrogar e avaliar seu envolvimento com o mundo social, as experiências tidas como certas, os significados plausíveis e interesses concorrentes, bem como as próprias ações que causam prejuízos para si ou para os outros (HIBBERT; CUNLIFFE, 2015; CUNLIFFE, 2016).

O desenvolvimento da consciência sobre a responsabilidade subjetiva e coletiva de estar no mundo envolve habilidades reflexivas dinâmicas que mobilizam processos cognitivos, relacionais e emotivos (HIBBERT *et al.*, 2019). Enquanto a autorreflexividade é um ato consciente que depende de um eu em transformação em relação ao contexto, capaz de recorrer a um diálogo interno sobre pressupostos e valores com intuito de se tornar responsivo aos outros e abertos a novas formas de estar no mundo, a reflexividade crítica, em um movimento externo, está interessada em criticar ideologias e práticas normalizadas para reformulação e expansão dos limites da prática social e organizacional (CUNLIFFE; JUN, 2005).

Estudos recentes têm demonstrado que, na prática reflexiva, as emoções não podem ser evitadas. O tom emocional do contexto que leva à prática reflexiva é significativo, já que são as emoções que envolvem o eu no contexto social e são como gatilhos-chave que levam à mudança e novos entendimentos. Nesse sentido, a reflexividade como uma prática cognitiva e também emotiva implica em reconhecer a necessidade e importância de interpretar as próprias emoções e as dos outros nesse processo (HOLMES, 2010; HIBBERT *et al.*, 2019).

Frente ao desencanto com a postura indiferente da educação em gestão a diferentes problemas contemporâneos, reforça-se a necessidade do desenvolvimento de abordagens mais holísticas que consigam responder aos desafios presentes no mundo do trabalho (KARAKAS; MANISALIGIL; SARIGOLLU; 2015). Por isso, defende-se que o ensino em administração deve propiciar o envolvimento engajado dos estudantes para compreensão de saberes 'problemáticos' através

da incorporação de estratégias de ensino que estimulem o exercício da reflexividade. Isso pode ser realizado com a apresentação de situações que possibilitem aos estudantes se tornarem aprendizes críticos de gestão, dispostos a avaliar as organizações e o modo como elas operam, bem como refletir como eles são cúmplices na construção e reprodução das práticas de gestão atuais (CUNLIFFE, 2004, 2009).

Contação de Histórias como Estratégia de Estímulo à Reflexividade

A reflexividade é mobilizada por meio do uso de conteúdos e materiais que revelam a complexidade e as múltiplas dimensões inerentes à experiência humana (SINACORE *et al.*, 1999). O uso de Histórias e metáforas em processos de aprendizagem oferecem meios criativos e esclarecedores por meio dos quais futuros administradores e gerentes podem ver a si mesmos em contextos organizacionais, permitindo novas perspectivas sobre as possibilidades de ação frente às experiências vividas. Ao permitir que incidentes críticos possam ser escritos e examinados em uma prática reflexiva e compartilhada, histórias e metáforas fornecem elementos que possibilitam não só a análise das experiências individuais, mas, também, a crítica social e política situada dentro de um contexto organizacional mais amplo (GRAY, 2007).

Uma história em quadrinhos envolve dois tipos de linguagem, a gráfica (imagem) e a linguagem verbal (texto), e alguns recursos que são utilizados para imprimir a ideia de movimento, como gestos e expressões faciais que são mobilizados para representar o caráter e sentimentos dos personagens (CADEVON; LANGLER, 2005). Além de promover o engajamento dos estudantes para além dos limites da sala de aula, promovem o aprimoramento da experiência de aprendizado (AZMAN; ZAIBON; SHIRATUDDIN, 2016).

O uso de histórias em quadrinhos e tirinhas como estratégia de ensino pode estimular a criatividade e reflexão ao retratar, de forma simples e lúdica, experiências vividas no cotidiano, pois as narrativas, mesmo representadas por meio de imagens fixas e personagens imaginários, têm a capacidade de representar uma realidade em movimento (CARUSO; SILVEIRA, 2008; BRANDÃO; SILVA, 2018; SILVA *et al.*, 2018).

Ao desenvolver a estratégia em um curso de Tomada de Decisão e Desenvolvimento Gerencial do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Silva, Santos e Bispo (2017) propõem que a atividade incorporada ao processo de aprendizagem possibilita o desenvolvimento de competências, além de potencializar a troca de experiências entre estudantes e docentes, diminuindo o *gap* entre teoria e prática. A partir da atividade proposta, os estudantes identificaram situações parecidas com as descritas nas histórias que ofereceram *insights* para uma reflexão dialógica em sala de aula.

Em outras experiências, replicando estratégias similares, a prática possibilitou o desenvolvimento da criticidade, criatividade e reflexividade, e, na percepção dos estudantes, a atividade facilitou a compreensão da teoria, ao possibilitar a abstração das informações debatidas em grupo (BRANDÃO; SILVA, 2018; ZAMORA; BRAVO; PADILLA, 2021).

O estímulo à reflexividade pode se valer de diferentes iniciativas. A contação de histórias em quadrinhos é uma dessas possibilidades, pois a liberdade e autonomia dos estudantes para contar as histórias que reconhecem como representativas do contexto organizacional potencializam reflexões sobre as implicações das práticas profissionais resultantes da aprendizagem.

Procedimentos Metodológicos

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, que é explorar o potencial da produção de tirinhas para estimular a reflexividade de estudantes de graduação em administração em relação às práticas corporativas, adotamos um estudo observacional de uma atividade envolvendo estudantes de uma disciplina do 4º. Período, turno integral, do curso de administração de uma universidade pública federal, no primeiro semestre de 2021, a qual consistiu em três fases:

1. durante as aulas, a professora fez a exposição e discussão de textos com perspectivas críticas às corporações, com as temáticas: (a) a metáfora das organizações como instrumentos de dominação (MORGAN, 2006); (b) crime corporativo ambiental (FONTOURA *et al.*, 2019); (c) assédio moral e sexual no trabalho (FREITAS, 2001); (d) a metáfora das organizações

- como prisões psíquicas; e (e) estudos críticos em administração (FOURNIER; GREY, 2006).
2. para a atividade de avaliação final, foi solicitado aos estudantes que, em grupos, criassem histórias organizacionais que ilustrassem os conteúdos abordados e apresentassem na atividade de encerramento do semestre, na forma de produção de tirinhas. A história poderia ser fruto da imaginação do grupo, mas poderia também ser sobre casos reais publicados na mídia, ou poderia ser uma combinação de ficção e realidade. A turma era composta por 19 estudantes, os quais formaram 4 grupos para a elaboração das histórias em tirinhas, utilizando a ferramenta gratuita HQ Toondoo.com, e, para apresentação, os grupos utilizaram slides do Powerpoint.
 3. como anteriormente orientado pela docente, durante a apresentação das histórias contadas, os estudantes compartilharam suas experiências de aprendizagem e o foco de suas reflexões em dois aspectos: como a história criada se relacionava com os conteúdos abordados; e o que eles extraíram da história como fator importante para sua formação em administração.

As aulas da disciplina foram realizadas de forma remota pela plataforma TEAMS, regulamentada pela Resolução 25/2020 do Conselho de graduação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), em atenção às medidas de enfrentamento à situação de emergência em Saúde Pública de Importância Internacional decorrente do coronavírus (COVID-19), tendo sido gravada com a concordância dos estudantes.

A gravação de uma hora e trinta minutos foi disponibilizada aos autores deste artigo, gerando 6 laudas da transcrição, e, realizou-se o estudo observacional das tirinhas e das falas dos estudantes, resultando no material empírico que foi submetido à análise de narrativas combinada com a análise narrativa, o que permitiu o mapeamento dos tópicos escolhidos pelos grupos para as histórias, a construção da história contada e o posicionamento dos estudantes. A análise de narrativas, diferentemente da análise narrativa, é utilizada “para comparar e contrastar várias narrativas, identificar temas chaves e/ou explorar narrativas através de uma lente teórica” (SHARP, BYE, CUSICK, 2019, p. 861).

Em uma história, eventos e ações se entrelaçam para formar um enredo com significado contextual (POLKINGHORNE, 1995). Nossa premissa é que as histórias contadas pelos estudantes se constituem em um estímulo para a reflexão dos ouvintes e, também, deles mesmos, pois o ato de contar histórias é um modo de reflexão (SCHON, 1987). As histórias narradas pelos estudantes refletem situações que esses poderão encontrar na sua atuação profissional, e, ainda que “a distância entre ‘imaginação criativa’ e ‘participação ativa’ permaneça desconhecida até que os estudantes estejam atuando profissionalmente” (McDRURY; ALTERIO, 2004, p. 82), (re)produzir tais histórias é uma oportunidade de imaginar experiências.

A análise das narrativas compreendeu: a transcrição do material visual e as falas dos discentes na apresentação; a análise estrutural, quando exploramos o modo como a história foi estruturada, seu desenvolvimento, e seu início e fim, com base em Labov (1972), que distingue seis elementos: (1) resumo – introdução do assunto/tema e porque a história é de interesse; (2) orientação – definição de personagens e descrição do contexto; (3) ação complicadora – a história em si, a qual é contada depois da sua contextualização; (4) avaliação – a relevância, a razão de ser da história; (5) resultado ou resolução – a conclusão; e (6) coda – nem sempre presente, ou às vezes presente implicitamente, refere-se à relevância da história conectada com a vida cotidiana.

A utilização dessa estrutura analítica nos permitiu prosseguir na análise de narrativas, (POLKINGHORNE, 1995), indo além das histórias contadas, explorando temas, as histórias e o posicionamento dos estudantes.

Resultados: os Temas, as Histórias e as Reflexões

Os resultados desta seção foram desenvolvidos a partir da análise da gravação da aula disponibilizada, das tirinhas elaboradas e da transcrição das falas dos(as) discentes durante a apresentação do trabalho de disciplina. A seguir, apresentamos as histórias contadas pelos estudantes estruturadas conforme Labov (1972): 1. Resumo; 2. Orientação; 3. Ação complicadora; 4. Avaliação; 5. Resultado ou resolução; e 6. Coda. As narrativas foram agrupadas em duas categorias: Violência e exploração do trabalho; Dominação e poder das organizações.

relações com parceiros que não cumprem com o respeito aos trabalhadores. O grupo também propõe ideias que podem ser adotadas pelas organizações para evitar a violência e a exploração do trabalho, indicando que os(as) estudantes reconhecem a responsabilidade de suas decisões.

Gestor x: Precisamos encontrar maneiras de reduzir os nossos custos operacionais.

Gestor y: Estão nos cobrando formas de alavancar os lucros. Pensei em encontrar transportadoras que realizem o transporte o mais barato possível, mas lembrei que não podemos fazer isso, já que a mão de obra poderá ser prejudicada. O que faremos

Reunião com a equipe (Financeiro e Rh):

Gestor Y: Colegas, o objetivo desta reunião é discutir os aspectos que nossa futura parceira precisa ter em relação a dois fatores essenciais para nossa empresa: o preço, e é claro, o empenho com seus funcionários. Bom, diante disso, precisamos pesquisar sobre a nova parceira, a fim de ter ciência de como é o comprometimento com seus funcionários, a maneira como são tratados e quanto recebem, creio que isso afeta diretamente em como os funcionários exercem suas atividades. Pois a empresa parceira pode estar cobrando um alto valor e por trás a mão de obra está sendo prejudicada.

Gerentes do Financeiro: Concordo! Às vezes um preço menor agora pode causar prejuízos futuros.

Gestor y: Sim, podemos fazer um plano para cortes de gastos sem que envolva diretamente os trabalhadores, além disso todos os fornecedores vão passar por um rigoroso processo de seleção e assinar um Código de Conduta onde se comprometem a cumprir integralmente a legislação trabalhista e de direitos humanos, o que acham?

Gerentes do Financeiro: Exato, é muito importante fazer essa pesquisa antes de fazer a contratação da empresa de transportes. Temos que pesquisar sobre o histórico da organização para que acima do lucro e do corte de gastos, a empresa consiga também estar atuando de forma que o respeito e o direito do trabalhador sejam fundamentais.

Gerentes do Financeiro: Um comitê de monitoramento seria imprescindível, pois garantiria que os direitos dos funcionários terceirizados sejam cumpridos, bem como o sucesso em nossa cadeia de valor.

Gestor y: Como funcionaria esse comitê?

Gerentes de RH: Realmente é uma ótima ideia. Então, o que acham da criação de uma equipe dentro da nossa empresa para monitorar nossos fornecedores parceiros?

Gerentes do Financeiro: As empresas selecionadas serão monitoradas por meio de relatórios periódicos que informarão a qualidade dos serviços prestados e as condições dos trabalhadores

Gestor y: As empresas mais bem pontuadas serão denominadas de Gold Partner e receberão um selo de reconhecimento de nossa organização.

Gerentes de Rh: O comitê será formado por colaboradores dos setores de Gestão de Pessoas e Financeiro que prospectarão fornecedores que são bem avaliados, haverá também chance de empresas se inscreverem para participar da avaliação. Depois, as empresas serão avaliadas conforme critérios definidos pela equipe.

Reconhecendo a interdependência que a organização e seus *stakeholders* compartilham nas arenas política e social (DOH; QUIGLEY, 2014), os estudantes sugerem a adoção de uma estratégia de *gold partner*, como um programa de incentivo, para identificar e antecipar problemas econômicos e sociais críticos enfrentados pelas empresas parceiras contratadas.

Após a apresentação, a docente e o seu orientando realizaram uma intervenção sobre as implicações da implementação desse tipo de estratégia e os estudantes foram estimulados a desenvolver uma prática reflexiva sobre o desenvolvimento do trabalho e do modo como incorporaram a teoria ao contexto organizacional retratado. Uma das estudantes fez a seguinte observação:

Então professora, a hora que você falou sobre o gasto que vai ter para criar esse sistema e tal, mas pensando por um lado, a empresa é, se ela não faz esse tipo de controle e deixa na mão de outras pessoas, a marca que vai ficar mais suja em relação as pessoas, na verdade é a dela né? Não é a do fornecedor, porque é melhor atacar a Ambev do que um fornecedor pequeno, claro que vai ter gastado, mas no futuro, eu acredito que isso vai se reverter porque eles podem usar isso a favor da imagem, podem ter uma cadeia de valor maior, então além de proporcionar o bem para as pessoas, isso vai acabar se tornando como algo positivo para a marca deles (Ana).

Os estudantes focalizaram a atuação dos gestores diante dos desafios que envolvem a implementação de estratégias competitivas centradas na redução de custos operacionais. Para Macintyre (2007), é problemático que a função de gestão seja percebida como uma atividade neutra centrada apenas na racionalidade e eficiência em termos de ativos, custos e benefícios. Ainda que o grupo tenha se esforçado para chamar a atenção da responsabilidade da empresa sobre as implicações de suas decisões para a sociedade e trabalhadores, a fala de Ana está impregnada dessa racionalidade quando diz que “a empresa é, se ela não faz esse tipo de controle e deixa na mão de outras pessoas, a marca que vai ficar mais suja em relação as pessoas, na verdade é a dela né?” Ou seja, é central para Ana que a organização deva ser eficiente e utilizar o fato para favorecer sua imagem, sendo então uma ideia orientada pelas lógicas gerenciais, funcionalistas e positivistas comuns aos cursos de gestão (MCLAREN, 2020).

O segundo grupo desta categoria apresentou a tirinha “As organizações como instrumento de dominação: Casos de assédio moral e sexual no Tribunal Regional

Federal”. O caso real que motivou a criação da tirinha teve início em 2019 e envolve as denúncias de assédio moral e sexual no Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) realizada por três servidoras que terminou em março de 2021 com o arquivamento do caso, sem abertura de processo administrativo (BRASIL DE FATO, 2021).

A história explora os eventos de constrangimento vivenciados pelas servidoras no ambiente de trabalho e o processo de apoio mútuo que mobilizou a denúncia. O grupo fez questão de reproduzir o diálogo real, de forma a ressaltar como a linguagem também se constitui em uma violência.

Figura 2 História do Grupo 2 – Assédio Moral e Sexual



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do material apresentado pelo grupo

No restaurante

servidora01: Me chamou, chefe?

Chefe: Sim, quero conversar com você.

Servidora01: Claro, o que o senhor deseja?

Chefe: Se precisar de roupa, eu tenho lá embaixo.

servidora01: Agradeço, mas não preciso

Chefe: Então volte a trabalhar!

servidora01: Como pude ser humilhada e envergonhada dessa forma!

Ambiente de trabalho

servidora02: Bom dia chefe!

Chefe: Bom é você, o dia é só um detalhe.

Servidora02: Oi...

Chefe: Hahahaha, só uma piada descontraída.

servidora02: Será que ele estava tentando ser “bem-humorado”

servidora02: Estou me sentindo tão impotente, nunca dei essa intimidade para ele!

Ambiente de trabalho

Chefe: Eu sei que você se abala com as questões afetivas... me diz, você anda ficando com alguém?

servidora03:não!!!

Chefe: Ah, mas por que não? Faz bem, relaxar... Mas tem que fazer assim, como se fosse um parque de diversões. Vai lá, se diverte, depois fecha o parquinho, recolhe as chaves, e é isso aí

Servidora03: A mente de Cibele divagou a partir de então, se sentiu chocada e constrangida diante da abordagem totalmente inesperada de um chefe, com o qual jamais havia permitido intimidade semelhante. [...]

Denúncia

As servidoras aparecem conversando e chorando

Na delegacia: Estamos fartas desse papinho, mesmo que para quem fale não soe como uma agressão, e sim como uma “brincadeira”, apenas quem sente isso na pele diariamente tem o direito de julgar ou manifestar insatisfação!!

Não tenham medo, Denunciem! Ligue 180!

Após a apresentação das tirinhas, alguns participantes do grupo fizeram observações sobre a hierarquia do ambiente predominado por homens e sobre o “pioneirismo” das mulheres em oferecer denúncia, tendo o caso sido arquivado, ainda que tenha ocorrido em um ambiente no qual esperava-se imperar a lei. Nesse momento, as representações dos estudantes de que as organizações são racionais e desempenham seu papel são diluídas pela realidade do caso apresentado, quando refletem sobre ele.

As frases que foram usadas são frases verdadeiras de assédio sexual no TRF4, aconteceu em 2019, e como a história se passa nesse ambiente de hierarquia, onde predomina os homens, a gente decidiu trazer essa tirinha, pelo pioneirismo, dessas mulheres terem conseguido relatar esses casos de assédio e abuso em um ambiente com tanta hierarquia, e mesmo sendo em um ambiente de lei, elas tiveram dificuldades, e os casos foram arquivados (Juca, grifo nosso).

Algo interessante da gente trazer sobre essa matéria é que ela traz uma pesquisa que aconteceu em outubro do ano passado de 2020, que aponta que 47% das mulheres ouvidas já sofreram assédio sexual no ambiente de trabalho, e se for analisar a pesquisa por raça e classe o percentual sobe para 52%, entre mulheres negras e 49% entre mulheres que ganham entre dois e seis salários-mínimos (João).

Em seguida, a professora e o doutorando promovem alguns apontamentos para estimular a participação, oferecendo elementos para que os(as) estudantes possam articular suas compreensões frente ao que pode estar obscurecido em dinâmicas de diferenças. A docente solicitou a participação das estudantes da turma para comentar sobre o caso, considerando que o grupo em questão é formado apenas por estudantes homens:

foi até algo que a gente discutiu no grupo, segundo as mulheres entrevistadas, o assédio advém de um ambiente de trabalho marcado por linguagem e aspectos, maneiras sexistas para o público masculino, então o homem se sente muito mais à vontade que a mulher nesses ambientes, e o que a gente pensou aqui que vai ao encontro com o que a gente aprendeu na disciplina é trazer esse assunto à tona, através da conscientização e palestras, para tornar esse ambiente mais diversificado para homens e mulheres (Aluno 04, grifo nosso).

Melhor que eles falam esperando uma resposta, assim, eles acham que dando essas cantadas no meio da rua, do nada, no ambiente de trabalho. As vezes a gente tá ali preocupada com uma situação, sei lá do serviço mesmo e o cara vem falar e eles ainda esperam que a gente seja receptiva, nossa obrigada! (Maria, grifo nosso).

As construções de gênero, como o da masculinidade hegemônica, são poderosas no mundo do trabalho, no qual os modos masculinos são tomados como a norma (ACKER, 2011), sendo a reflexividade essencial para questionar e alterar tal representação. A preocupação e interesse do grupo formado por estudantes homens em retratar as tensões de gênero encontradas por mulheres nas organizações já indica o exercício da reflexividade.

A reflexividade envolve os atores sociais em um processo emocional corporificado e cognitivo, no qual há uma tentativa de compreender e alterar os cursos da própria vida e das dos outros, em relação aos ambientes nos quais estão inseridos, desse modo, sentimentos e conexões como o outro são centrais às práticas reflexivas (HOLMES, 2010).

CATEGORIA 2 – DOMINAÇÃO E PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Os dois últimos grupos de estudantes apresentaram tirinhas com o tema dominação e poder. Na imagem da Figura 3 tem-se a tirinha com título de “UM ATO DE DOMINAÇÃO”, cuja inspiração foi o filme “O Escândalo”, baseado no caso do CEO da Fox News, um canal provedor de notícias dos Estados Unidos. O filme mostra como um grupo de mulheres que sofreram assédio o acusam e ele acaba perdendo o cargo e, conseqüentemente, a carreira. O filme teve grande repercussão por retratar assédio, sendo dirigido por homens e por ser baseado em história real (G1, 2020).

A narrativa envolve a situação de um gestor que solicita a uma funcionária que compareça à sala dele. A conversa entre os dois representa um ato de dominação.

Figura 3 História do Grupo 3 – Dominação e Poder



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do material apresentado pelo grupo

Após a apresentação da tirinha, os(as) estudantes do grupo realizaram uma análise com as discussões teóricas desenvolvidas em sala de aula, pontuando a conexão com a teoria da dominação de Weber, principalmente, na dominação tradicional:

É, existe o tipo de dominação carismática, a tradicional e a racional legal. Esse caso é um caso de dominação tradicional, como a gente pode ver aí na conversa, vai passando algo mais patriarcal parece, pessoas anteriores fizeram a ele, como falaram na mulher. Assim, igual ele fala assim oh, assim como todos os outros funcionários fizeram para ele, que ela tinha que apresentar lealdade para ele. E ele ainda fala na próxima tirinha, 'apenas lembre-se que tudo o que você tem é graças a mim'. Nesse caso, a legitimidade aí nesse tipo de dominação, ela vai se dar pelo costume e pelo sentimento que é correto fazer de maneira tradicional. Então é isso que a gente quis trazer aí, quando ele diz no segundo quadrinho 'você precisa provar a sua lealdade assim como todos os outros funcionários', ou seja, isso aí na cabeça dela legitimou esse direito dele de ordenar o que ele está querendo (Marcos).

Os estudantes ainda pontuaram a questão da moral, ressaltando como a atividade estimulou-os a refletirem sobre os atos. Conforme Shadnan (2020), a re-

flexibilidade está associada à nossa moral e nossas reflexões em ambientes corporativos, assim, estimulando a reflexividade, os estudantes alcançam a importância de estudar e discutir os temas e práticas para desenvolver um senso crítico.

Uai, eu posso falar que por mim isso é um dos temas que eu digo ser algo tão importante para a vida. Quando você estuda isso, que você vê isso na realidade, enxergar isso dentro de uma organização mostra até o seu caráter porque eu, por exemplo, quero estar em uma organização que nunca qualquer tipo de dominação seja prejudicial as pessoas que trabalham comigo, que estejam a minha volta (José).

O último grupo abordou o tema das organizações como sistemas de dominação, a partir do seu entendimento. Esse grupo apresentou tirinhas vivenciadas em diferentes ambientes, que podem ser comuns no dia a dia. O primeiro ambiente se passa em uma empresa de telemarketing e se relaciona com a teoria da dominação carismática; o segundo ambiente se relaciona com a dominação tradicional; o terceiro ambiente se relaciona com a dominação racional-legal. E, por último, tem-se o quarto ambiente retratado através do ambiente familiar, com a dominação patriarcal:

Figura 4 História do Grupo 4 – Organizações como instrumentos de Dominação



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do material apresentado pelo grupo

Cena 01

Operador: só um momento vou perguntar para minha supervisora (mudo). Sheila o cliente quer cancelar a assinatura.

Sheyla: convença ele de que nossa empresa apresenta as melhores vantagens e que não vale a pena cancelar

Operador: Já tentei, ela insiste em cancelar mesmo assim.

Sheyla: Você tem que trabalhar bem sob pressão, porque sem pressão você não vai trabalhar.

Operador: e o que devo fazer para convencê-la.

Sheyla: transfira a ligação para o setor de vendas e depois iremos alterar seu script para abordar melhor seus clientes.

Operador: obrigada Sheila, seu apoio é essencial

Sheila: estou aqui para ajudá-los e alcançarmos o melhor resultado.

Cena 02

colega01: viu a nova ideia do chefe?

colega02: aquela de transformar a empresa em ESC?

Colega01: Isso! Ele disse que é muito importante se atentar a essa causa.

colega02: eu vi, até parece que ele se importa com isso, na verdade ele só quer ganhar notoriedade

colega01: exatamente, ele nem sabe a cor das latas de lixo reciclável...

colega02: rs, eu mesmo o vi jogando uma lata de coca cola na lata de papel.

colega01: mas como ele é o chefe, infelizmente não podemos opinar

colega02: pois é muito complicado isso

Cena03

chefe01: você precisa finalizar os relatórios para ontem?

subordinada02: sim senhor

chefe01: e você tem que alterar aquelas planilhas mal-feitas.

subordinada02: sim senhor.

chefe01: e você tem que ir ao supermercado comprar ração para o meu cachorro

subordinada02: sim senhor

chefe01: você só vai falar, sim senhor!?

subordinada02: sim senhor

Cena 04

Antônio depois de um árduo dia de trabalho chega em casa....

Esposa: oi amor, você poderia me ajudar no jantar

Antônio: Não está vendo que eu estou ocupado resolvendo coisas do trabalho....

Esposa: calma, tudo bem pode continuar

Antônio: ótimo! Termine logo esse jantar e traga para mim! Estou faminto!

Após a apresentação dos ambientes, os estudantes justificaram a utilização dessas situações para falar da dominação. No ambiente de telemarketing, os estudantes relataram que, por suas características organizacionais e laborais, como se trata de um ambiente cansativo e estressante, os gestores utilizam-se do carisma para incentivar os funcionários a obterem maior produtividade e melhor desempenho de suas funções.

Por conta do seu carisma ele pode ser visto até como um melhor líder do que os outros, entendeu? eu já vi, eu já trabalhei em telemarketing, quando o carisma impactava nos resultados do trabalho dos subordinados, até a cobrança dele sendo muito grande se tornava leve pela forma que ele fazia, pelo jeito que ele fazia, pelo jeito de fazer, de ser

mais assim, então isso acabava que isso impactava nos resultados do funcionário que acaba sendo melhor. Eu já vivi situações em que um supervisor é duro, não era carismático, não era engraçado, não tinha aquele jeitinho de chegar, o resultado dele é de uma forma, mas quando o supervisor era do mesmo jeito, era duro, mas com a personalidade totalmente diferente, o resultado era outro, aquele carisma do líder, ele tem um aspecto sim sobre seus subordinados (Carlos).

Os estudantes observaram que existem diversos tipos de dominação, os quais podem coexistir dentro do ambiente corporativo, mas, também, dentro do ambiente familiar, conforme a imagem 04 apresentada pelo grupo. A professora incentivou os estudantes a pensarem nos impactos que o trabalho tem nos ambientes familiares, assim, um dos participantes do grupo relatou:

Então, eu acho que engloba muito a questão de que quando o cara sai para trabalhar, ele é considerado o cara que trabalha, sendo que ela (esposa) tá cozinhando, tá toda nervosa, tá trabalhando, só que ela está trabalhando em casa, e ele não considera isso, ele considera que só ele tá cansado e isso pega muito numa questão de machismo mesmo, porque até que agora tá diminuindo um pouco mas antes tinha essa questão, do homem sai pra trabalhar, só que a mulher fica o dia inteiro limpando a casa e cuidando dos filhos, aí chega tem que fazer um jantar do jeito que ele gosta, e ele não considera que aquilo é um trabalho, que provavelmente ela ficou o dia todo fazendo coisas, ela tá exausta mas ele não considera isto (Eduardo).

O tema dominação pode estar presente em todos os ambientes, e, através da elaboração das tirinhas, os estudantes refletiram sobre as abordagens teóricas do tema e como são praticados esses atos. Paula e Rodrigues (2016) apontam que os graduandos no curso de Administração devem ter momentos reflexivos para se tornarem profissionais éticos, reflexivos e responsáveis pelas suas decisões e as implicações de tais decisões. A reflexividade seria a reflexão sobre seus atos e o questionamento como ética e moral (CUNLIFFE, 2016). Assim, a prática de elaboração desenvolveu nos estudantes um momento de reflexão sobre os atos de dominação, assédio e trabalho escravo.

DISCUSSÃO: REFLEXIVIDADE X EFICIÊNCIA NAS HISTÓRIAS CONTADAS NAS TIRINHAS

Os conteúdos abordados e os materiais de aula versavam sobre a face repugnante das organizações, uma abordagem crítica que revela o caráter multiface-

tado das organizações, especialmente, o *dark side* das organizações, que abriga processos inerentes às operações corporativas e que colocam a sociedade em perigo e risco (MORGAN, 2006), potencializando a mobilização da reflexividade (SINACORE et al., 1999) por parte dos estudantes. As escolhas narrativas do grupo e as reflexões apresentadas sinalizam um processo reflexivo que envolveu buscar um plano de ação que pudesse ter evitado o envolvimento das organizações em situações de irresponsabilidade corporativa que inspiraram as narrativas, além de enaltecer a responsabilidade da empresa e dos gestores quanto aos funcionários terceirizados. Todavia, não escapa da nossa análise a postura orientada pelas lógicas gerencialistas e capitalistas dos(as) estudantes, e nos leva a compreender o que Tsoukas (2017) afirma sobre a necessidade de teorias organizacionais que superem os dualismos e valorizem as relações e os contextos para dar conta da complexidade organizacional.

No quadro 1, a seguir, sintetizamos os resultados da análise das narrativas:

Quadro 1 Síntese das histórias contadas

Narrativas	Temas centrais	Personagens e suas histórias	Posicionamento dos(as) estudantes
Violência e Exploração no trabalho	<ol style="list-style-type: none"> Trabalho análogo à escravidão. Assédio sexual e moral 	<ul style="list-style-type: none"> Cervejarias Gestores funcionais Terceirização como redução de custos e exploração 	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento que a dominação perpassa a sociedade e organizações. Impotência de estudar tais temas. Reconhecimento do dark side nas realidades organizacionais.
Dominação e poder nas organizações	<ol style="list-style-type: none"> Dominação masculina Tipos de dominação 	<ul style="list-style-type: none"> Telemarketing Líder carismático Patriarcado nas organizações Machismo, racismo, desigualdade. 	<ul style="list-style-type: none"> Proposição de ideias que reduzam ou evitem os danos e custos sociais. Reconhecimento de que as ações de responsabilidade podem beneficiar as empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores

As histórias contadas pelos(as) estudantes com o uso das tirinhas permitiram que esses imaginassem a si próprios nos contextos organizacionais, o que potencializa o surgimento de novas perspectivas e possibilidades de ação ao se depararem com situações de irresponsabilidade corporativa. Nesse exercício, é possível perceber que os estudantes experimentaram as conexões possíveis que se pode estabelecer entre a atuação de um gestor e a de um acadêmico a partir das exigências que se colocam para ambos, em termos de responder aos desafios, lidar com a incerteza e ambiguidade, pensar criticamente, visualizar as situações a partir de outros modos de entendimento e aprender com os erros (CULINFFE, 2009).

Os temas abordados permitiram tangenciar outras situações, como o machismo, o patriarcado, o racismo, e a desigualdade entre homens e mulheres nas organizações, o que se reflete na fala das estudantes, como o “desabafo” de Maria: “Às vezes a gente tá ali preocupada com uma situação, sei lá do serviço mesmo e o cara vem falar e eles ainda esperam que a gente seja receptiva, nossa obrigada!”. Essas falas das estudantes apontam para o reconhecimento de si mesmas enquanto pertencente a uma categoria que tem reivindicações sociais relevantes sobre desigualdade, também no âmbito das organizações.

As organizações utilizam de práticas que exigem profissionais cada vez mais ágeis, competitivos, criativos e com diversas outras características (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015). Contudo, para formar esses profissionais com tais características, mas que tenham senso crítico, é preciso repensar as práticas que estimulam a reprodução do conhecimento de que as organizações são puramente racionais (NUNES, 2012; BOLZAN; ANTUNES, 2015). Nesse sentido, a produção de tirinhas como atividade de ensino pode ser entendida como um método pedagógico, uma vez que facilitou o processo de aprendizagem e assimilação dos conteúdos pelos estudantes (OLIVEIRA; CRUZ, 2007).

Considerações Finais

Estimular a reflexividade dos(as) estudantes de administração mostrou-se uma experiência instigante e desafiadora, tanto para a docente quanto para os(as) pesquisadores, que buscaram explorar o potencial das tirinhas para estimular a refle-

xividade de estudantes de administração em relação às práticas corporativas. Foi estimulante pelo engajamento dos(as) estudantes, que se esforçaram na pesquisa de casos noticiados e na compreensão das implicações desses casos para a sociedade e da responsabilidade dos(as) gestores(as) nas tomadas de decisões que exigem escolhas nem sempre morais e éticas. Contudo, foi uma experiência desafiadora quando se observa que, embora os(as) estudantes questionem tais práticas e decisões que tenham consequências negativas para a sociedade, esses(as) estão mobilizados para buscar soluções que beneficiem a organização na concretização dos objetivos corporativos, colocando-os como principais beneficiários, e não pelos custos sociais das decisões.

As organizações são construções sociais e históricas dinâmicas e estão se tornando cada vez mais complexas, em meio ao contexto de mudança contínua e permanente. Cada vez mais, a capacidade de aprender, inovar e responder aos desafios presentes se torna essencial para que as organizações assumam sua responsabilidade pelas decisões e suas consequências. Em seu cotidiano, estruturas objetivas e subjetivas, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias tecem o pano de fundo no qual os estudantes de administração devem se desenvolver como profissionais e atores ativos na construção de uma sociedade igualitária, lidando com questões multifacetadas que exigem mais do que receitas prontas.

A reflexividade é um componente relevante para a formação desses profissionais diante da necessidade de desafiar suas suposições e valores subjacentes sobre a realidade organizacional, a partir de suas experiências e vivências pessoais. O uso de metodologias que proporcionem esse exercício precisa ser estimulado considerando, principalmente, que no nível da graduação, muitos estudantes não têm nenhuma ou pouca experiência prática em ambientes organizacionais. Cunliffe e Jun (2005) chamam atenção para as dificuldades inerentes ao engajamento em atos reflexivos, o que faz os esforços teóricos se concentrarem na pesquisa (SHAD-NAM, 2020). Nesse sentido, a pesquisa avança teoricamente por defender que a reflexividade no campo da gestão é potencial quando há clareza nas experiências didáticas em como ser reflexivo diante das decisões tomadas com consequências danosas para a sociedade em geral.

Considerando que ser reflexivo envolve conectar-se aos outros a partir de posições morais e éticas, e considerando que estamos integrados e moldamos conjuntamente às experiências organizacional e social que vivemos (CUNLIFFE,

2016, 2020), a partir da análise proposta, foi possível reconhecer o engajamento dos estudantes e seu interesse em repensar reflexivamente as práticas organizacionais danosas. As narrativas elaboradas em formato lúdico e as discussões na aula mediaram uma identificação emocional e crítica com os fatos que inspiraram a elaboração das tirinhas possibilitando a aproximação entre teoria e prática.

Como contribuição, apontamos como que estratégias de ensino lúdicas e criativas podem ser usadas para estimular o envolvimento dos estudantes em momentos de aprendizagem que envolvam o engajamento em práticas organizacionais. Isso permite o exame crítico de uma realidade contextualizada à luz do reexame dos conhecimentos teóricos e práticos disponíveis, possibilitando novos caminhos para criação de sentido para as experiências analisadas em um movimento autorreflexivo e crítico.

Ainda que tenhamos nos comprometido com proporcionar o estímulo da reflexividade dos(as) estudantes, não nos permitimos ocultar as limitações relativas à transposição dessa reflexividade sobre situações realísticas apresentadas no contexto da aula para as práticas corporativas quando os(as) estudantes assumirem posições de decisão nas corporações. Em um contexto de aula remota, foi possível estabelecer um espaço de reflexão no qual a atuação docente foi fundamental para estimular o pensamento crítico e promover o diálogo em relação aos temas abordados, mas não se pode assegurar que isso irá acontecer na prática, considerando as diversas pressões e influências que recaem sobre as tomadas de decisões.

A interação *online* pode ter limitado as discussões desenvolvidas no dia da apresentação, principalmente no que refere à participação dos estudantes nas discussões que envolviam os temas abordados por outros grupos. Nesse sentido, como sugestão para pesquisas futuras, indicamos que atividades semelhantes sejam incorporadas em aulas presenciais, em diferentes períodos do curso, com diferentes conteúdos.

Pesquisas de campo sobre a reflexividade no ensino de administração podem beneficiar a prática e a teoria sobre a temática. Sugerimos a realização de estudos etnográficos, em que seja possível a análise da interação face a face de docentes e discentes na realização de atividades lúdicas e criativas centradas no estímulo da reflexividade, investigando como docentes participam e podem atenuar as dificuldades ou resistência que os estudantes possam apresentar nesse contexto. Igual

importância para o tema tem a realização de pesquisas com gestores e gestoras atuantes em organizações com a finalidade de analisar se e quais conteúdos e materiais de aula utilizados durante sua graduação foram capazes de mobilizar o seu pensamento crítico para lidar com decisões situadas no *dark side* das organizações.

Referências

- ACKER, J. Theorizing gender, race, and class in organizations. In: JEANES, E. (ed) KNIGHTS, D.; MARTIN, P. Y. (co-ed). *Handbook of gender, work and organization*, London: Wiley, 2011.
- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Uma escola Norte-Americana no Ultramar?: uma historiografia da EAESP. *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 2, p.154-469, 2014.
- ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Macdonaldização do ensino. *Carta Capital*, v. 10, p. 20-24, 2000.
- ALCADIPANI, R.; CALDAS, M. P. Americanizing brazilian management. *Critical perspectives on international business*, v. 8, n. 1, p. 37-55, 2012
- ALCADIPANI, R.; MEDEIROS, C.R. When corporations cause harm: A critical view of corporate social irresponsibility and corporate crimes. *Journal of Business Ethics*, v. 167, n. 2, p.285-297, 2020.
- ALESSI, G. Ambev e Heineken são autuadas por trabalho escravo de imigrantes venezuelanos em São Paulo. In *EL PAIS*, 17 mai 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-05-17/ambve-e-heineken-sao-autuadas-por-trabalho-escravo-de-imigrantes-venezuelanos-em-sao-paulo.html>.
- ASSIS, L. B. de et al. Estudos de caso no ensino da administração: o erro construtivo libertador como caminho para inserção da pedagogia crítica. *RAM*, v. 14, n. 5, p.44-73, 2013.
- AVILLA, A. Mulheres denunciam assédio moral e sexual no TRF4, em Porto Alegre. In *Brasil de Fato*. 23 mai 2021. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2021/05/23/mulheres-denunciam-assedio-moral-e-sexual-no-trf4-em-porto-alegre>.
- AZMAN, F. N.; ZAIBON, S. B.; SHIRATUDDIN, N. A study on user's perception towards learner-generated comics. *International Review of Management and Marketing*, v. 6, n. 8S, p.37-42, 2016.
- BANERJEE, S. B. Transnational power and translocal governance: The politics of corporate responsibility. *Human Relations*, v. 71, n. 6, p.796-821, 2018.
- BALLESTEROS, L.; USEEM, M.; WRY, T. Masters of disasters? An empirical analysis of how societies benefit from corporate disaster aid. *Academy of Management Journal*, v. 60, n. 5, p. 1682-1708, 2017.
- BAPUJI, H. et al. Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*, v. 46, n. , p. 1205-1222, 2020.
- BARROS, A. Uma narrativa sobre os cursos superiores em Administração da FACE/UFMG: dos primeiros anos à sua unificação em 1968. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, n. 1, p. 07-25, 2014.
- BOAVENTURA, P.S.M. et al. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 19, n. 1, p.1-31, 2018.
- BOLZAN, L. M.; ANTUNES, E. D. D. O que clamam as vozes dos pesquisadores e sobre o que elas se calam ao abordarem o ensino em administração no Brasil?. *ADM.MADE*. v. 19, n. 3 (set./dez. 2015), p. 77-93, 2015.

- BRANDÃO, J. M. F.; SILVA, A. B. da. Dejando Volar La Imaginación El uso de la historieta como estrategia de enseñanza en hotelería. *Estudios y perspectivas en turismo*, v. 27, n. 2, p. 233-255, 2018.
- BRASIL. INEP. *Microdados do Censo da Educação Superior*. Brasília, DF: Inep, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-da-educacao-superior>.
- BRAUM, L. M. D. S.; CARMO, H. M. O. D.; SÁ, E. V. D. Criatividade no ensino superior: uma análise da percepção dos discentes sobre as práticas dos docentes. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, v. 14, n. 4, p. 60-74, 2016.
- CAGGY, R. C. d. S. S.; FISCHER, T. M. D. Interdisciplinaridade revisitada: analisando a prática interdisciplinar em uma faculdade de administração da Bahia. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 15, n. 3, p. 501-531, 2014.
- CARON, C. O. *Reflexivity at work: making sense of Mannheim's, Garfinkel's, Gouldner's, and Bourdieu's sociology*. 2013. Tese (Doctorate of Philosophy) – Faculty of Graduate and Postdoctoral. Carleton University. Ottawa, Canada, 2013.
- CARUSO, F.; SILVEIRA, M. C. Quadrinhos: uma proposta de releitura de saberes. *Encontro de Literatura Infantil e Juvenil–Leitura e Críticas*, v. 5, p.1-15, 2008.
- CHIA, R. The problem of reflexivity in organizational research: Towards a postmodern science of organization. *Organization*, v. 3, n. 1, p.31-59, 1996.
- COOKE, B.; ALCADIPANI, R. Toward a global history of management education: the case of the Ford Foundation and the São Paulo School of Business Administration, Brazil. *Academy of Management Learning & Education*, v. 14, n. 4, p.482-499, 2015.
- COTTER, R. J.; CULLEN, J. G. Reflexive management learning: An integrative review and a conceptual typology. *Human Resource Development Review*, v. 11, n. 2, p. 227-253, 2012.
- CUNLIFFE, A. L. Reflexive dialogical practice in management learning. *Management learning*, v. 33, n. 1, p.35-61, 2002.
- CUNLIFFE, A.L. Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human relations*, v. 56, n. 8, p.983-1003, 2003.
- CUNLIFFE, A. L. On Becoming a Critically Reflexive Practitioner. *Journal of Management Education*, v. 28, p.407-426, 2004.
- CUNLIFFE, A. L. Republication of “On becoming a critically reflexive practitioner”. *Journal of management education*, v. 40, n. 6, p.747-768, 2016.
- CUNLIFFE, A. L.; JUN, J. S. The need for reflexivity in public administration. *Administration & society*, v. 37, n. 2, p.225-242, 2005.
- CUNLIFFE, A. L. The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity—A critical perspective to teaching leadership. *Management learning*, v. 40, n. 1, p. 87-101, 2009.
- CUNLIFFE, A. L. Reflexividade no ensino e pesquisa de estudos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 60, n. 1, p. 64-69, 2020.
- DOH, J. P.; QUIGLEY, N. R. Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, v. 28, n. 3, p.255-274, 2014.
- FISCHER, T. M. D. Difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p.123-139, 2001.

- FONTOURA, Y.; NAVES, F.; TEODÓSIO, A.D.S.S.; GOMES, M.V.P. 'Da Lama ao Caos': Reflexões sobre a Crise Ambiental e as Relações Estado-Empresa-Sociedade. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, v. 6, n. 15, p.17-41, 2019
- FOURNIER, V.; GRAY, C. Na hora da crítica: Condições e Perspectivas para Estudos Críticos de Gestão. *RAE*, v. 46, n. 1, p.71-86, 2006
- FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de administração de Empresas*, v. 41, p. 8-19, 2001.
- FREITAS, M. E. de. Existe uma saúde moral nas organizações?. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 32, p.13-27, 2005.
- G1, 'O Escândalo' é correto e sem brilho ao contar famosa denúncia de assédio sexual; G1 já viu. In G1, 15 de Janeiro de 2020. Disponível em <<https://g1.globo.com/pop-arte/cinema/noticia/2020/01/15/o-es-candalo-e-correto-e-sem-brilho-ao-contar-famosa-denuncia-de-assedio-sexual-g1-ja-viu.ghhtml> >
- GEORGE, G. et al. Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, v. 59, n. 6, p.1880-1895, 2016.
- GORLI, M.; NICOLINI, D.; SCARATTI, G. Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. *Human Relations*, v. 68, n. 8, p.1347-1375, 2015.
- GRAY, D. E. Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools. *Management learning*, v. 38, n. 5, p.495-517, 2007.
- HENGST, I.-A. et al. Toward a process theory of making sustainability strategies legitimate in action. *Academy of Management Journal*, v. 63, n. 1, p.246-271, 2020.
- HIBBERT, P.; CUNLIFFE, A. Responsible management: Engaging moral reflexive practice through threshold concepts. *Journal of business ethics*, v. 127, n. 1, p. 177-188, 2015.
- HIBBERT, P. et al. (Engaging or avoiding) Change through reflexive practices. *Journal of Management Inquiry*, v. 28, n. 2, p.187-203, 2019.
- HOLMES, M. The emotionalization of reflexivity. *Sociology*, v. 44, n. 1, p.139-154, 2010.
- HOWARD-GRENVILLE, J. Caring, courage and curiosity: Reflections on our roles as scholars in organizing for a sustainable future. *Organization Theory*, v. 2, n. 1, p.1-16, 2021.
- KARAKAS, F.; MANISALIGIL, A.; SARIGOLLU, E. Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millenials. The International. *Journal of Management Education*, v. 13, n. 3, p.237-248, 2015.
- LABOV, W. *Sociolinguistic patterns*. Philadelphia: University of Philadelphia Press, 1972.
- LINSTEAD, S.; MARÉCHAL, G.; GRIFFIN, R. W. Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization studies*, v. 35, n. 2, p.165-188, 2014.
- MACINTYRE, A. *After virtue: A study in moral theory* (3rd ed.). Indiana, USA: University of Notre Dame Press, 2007.
- MCLAREN, P. G. Strengthening capitalism through philanthropy: The Ford Foundation, managerialism and American business schools. *Management Learning*, v. 51, n. 2, p.187-206, 2020.
- McDRURY, J.; ALTERIO, M. *Learning through storytelling in higher education: Using reflection and experience to improve learning*. London: Routledge, 2004.
- MINTZBERG, H. *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004.

- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2006.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? *RAE*, v. 43, n. 2, p. 4-54, 2003.
- NUNES, S. C. Formar Competências: Realidade No Ensino Em Administração? *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 12, n. 2, 2012.
- OLIVEIRA, F. B.; CRUZ, F. d. O. Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em Administração. *Cadernos EBAPE*. v. 5, p. 01-13, 2007.
- PAULA, A. P. P. d.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, p. 0-22, 2006.
- PEREIRA, N. d. S.; CAVALCANTE, M. M. D.; CASTRO, S. M. S. Pesquisa e prática pedagógica em foco: a reflexividade como trilha. In: CASTRO, P.A. (org.) *Avaliação: Processos e Políticas*. Campina Grande: Realize eventos, 2020.
- POLKINGHORNE, D. E. Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, v. 8, n.1, p. 5-23, 1995.
- RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de administração pública*, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984.
- RHODES, C. Democratic business ethics: Volkswagen's emissions scandal and the disruption of corporate sovereignty. *Organization Studies*, v. 37, n. 10, p.1501-1518, 2016.
- SARAIVA, C. M.; PEREIRA, J. J.; REZENDE, A. F. Formação Crítica dos Administradores: Relatos de uma Experiência Pedagógica. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 8, n. 2, p. 191-214, 2019.
- SCHON, D. *Educating Reflective Practitioners*, San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- SILVA, A. B. et al. Histórias em Quadrinhos (HQs) como gatilho do pensamento criativo de alunos do curso de administração. In ENEPEC-2018, Porto Alegre/RS. *Anais*. 2018.
- SILVA, K. A. T.; ARANTES, I. C. S.; FREITAS, R. C.; CAMPOS, R. C. Ensino de Administração: reflexões críticas sobre a formação do Administrador. *Revista Foco*. v. 12, n.3, p.161-178, 2019.
- SILVA, A. B. d.; SANTOS, G. T. d.; BISPO, A.C.K. D.A. The comics as teaching strategy in learning of students in an undergraduate management program. *RAM*, v. 18, n. 1, p.40-65, 2017.
- SINACORE, A. L. et al. Promoting reflexivity in the classroom. *Teaching of psychology*, v. 26, n. 4, p.267-270, 1999.
- SHADNAM, M. Choosing whom to be: Theorizing the scene of moral reflexivity. *Journal of Business Research*, v. 110, p. 2-23, 2020.
- SHARP, N. L.; BYE, R. A.; CUSICK, A. Narrative analysis. In: *Handbook of research methods in health social sciences*. Singapore Springer: Pranee Liamputtong, 2019. p.861-880.
- TIHANYI, L. From "that's interesting" to "that's important". *Academy of Management Journal*, v. 63, n. 2, p.329-331, 2020.
- TSOUKAS, H. Don't simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. *Journal of management studies*, v. 4, n. 2, p. 132-153, 2017.
- ZAMORA, L. P.; BRAVO, S. S.; PADILLA, A. G. Production of Comics in POWTOON as a Teaching-Learning Strategy in an Operations Research Course. *European Journal of Contemporary Education*, v. 10, n. 1, p.137-147, 2021.