



ENSINO E PESQUISA  
EM ADMINISTRAÇÃO

# EDUCAÇÃO TUTORIAL: REVITALIZANDO ENSINO-APRENDIZAGEM E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

TUTORIAL EDUCATION: REVITALIZING TEACHING-LEARNING  
AND RESEARCH IN MANAGEMENT

Nildes Pitombo Leite  
Uninove

Doutora pela USP  
Professora do PPGA da Uninove  
Pesquisadora do grupo de pesquisa GEP FEA USP

Augusto Takerissa Nishimura  
FEA-USP

Estudante de Administração e Pesquisador do Grupo de  
Gestão Estratégica de Pessoas da FEA-USP

Fábio Pitombo Leite  
The Ohio State University at Lima

Assistant Professor  
Department of Psychology  
The Ohio State University at Lima

Rodrigo Leandro Cherez  
FEA-USP

Estudante de Administração da FEA-USP  
Ex-integrante do Grupo PET Administração FEA-USP

---

**Data de submissão:** 18 maio 2009 . **Data de aprovação:**  
29 nov. 2010 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.  
. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos  
Carvalho de Mesquita.

---

## RESUMO

Este artigo teve como objeto de investigação a educação tutorial no contexto de ensino-aprendizagem e pesquisa. Utilizou-se da abordagem metodológica do estudo observacional, com duas bases empíricas: um grupo de estudantes de Administração da FEA-USP, voltado para a utilização de um filme como recurso didático; o filme "Sociedade dos Poetas Mortos", dirigido por Peter Weir e lançado em 1989, escolhido por abordar o objeto de investigação proposto. Discutiu-se se a educação tutorial pode ser eficaz no campo de estudos sobre ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. Os resultados apontaram para a relevância da confluência das modalidades desse estudo, distinguindo-se a observação direta e participante com relação

ao grupo e a indireta e não-participante com relação ao filme. O filme foi submetido à análise completa pelo grupo e contribuiu para criar um contexto de revitalização da educação tutorial no campo de estudos em Administração.

#### PALAVRAS-CHAVE

Educação tutorial. Ensino-aprendizagem. Pesquisa em Administração. Estudo observacional. Análise fílmica.

#### ABSTRACT

*This study focused on tutorial education in the context of teaching and learning, and research. We report an observational study with two empirical bases: a group of administration students from FEA-USP, in-training for the use of film as a teaching resource; and the film "Dead Poets Society", directed by Peter Weir and released in 1989, chosen for its focus on tutorial education in the context of teaching and learning. It was discussed whether education tutorial can be effective in the fields of study in administration involving teaching and learning, and research. The results pointed to the importance of the confluence of the modalities of this study, distinguishing direct and participant observation, with respect to the group, from indirect and non-participant observation, with respect to the film. The film was subjected to thorough analysis by the group and helped create a context for revitalizing tutorial education in studies of Business Administration.*

#### KEYWORDS

*Tutorial education. Teaching and learning. Administration research. Observational study. Filmic analysis.*

#### INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste artigo é estudar a eficácia da educação tutorial no contexto de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. Para tanto, os objetivos secundários são: analisar o processo de um grupo submetido a um exercício envolvendo a educação tutorial, por meio da modalidade do estudo

observacional direto e participante; analisar um filme completo sobre a temática da educação tutorial, por meio da modalidade indireta e não-participante.

Na questão de pesquisa formulada para este artigo, discute-se se pode a educação tutorial ser eficaz no campo de estudos sobre ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. Para

respondê-la, a busca pela checagem da validade e utilidade da metodologia observacional para o campo de estudos de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração foi estendida a todo o grupo, submetido ao exercício, durante oito meses consecutivos.

Da mesma forma, a busca por descrições de padrões detalhados foi estendida a todo o filme, conforme recomendado por Denzin (1989). Enfatize-se que o critério de escolha para a utilização do filme "Sociedade dos Poetas Mortos" foi determinado pela possibilidade de observar, simultaneamente, a educação tutorial em um recurso estético e em um potencial contexto de revitalização de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração.

Reforce-se, portanto, que o grupo de estudantes em Administração é o principal objeto da modalidade observação direta e participante, tutorado pelos educadores responsáveis pelo estudo.

Do mesmo modo, os principais personagens do filme transformam-se em objeto do estudo na modalidade indireta e não-participante, observados por esse grupo. Tais personagens são: o Professor John Keating; o Diretor da Escola, Sr. Nolan; os sete alunos: Neil Perry; Todd Anderson; Charles Dalton; Knox Overstreet; Richard Cameron; Steven Meeks; Gerard Pitts; o Sr. Perry - Pai de Neil Perry; o Professor McAllister; o Dr. Hager.

No que tange à base empírica – o filme, Duarte (2002, p. 20) afirma que "os meios educacionais ainda veem o audiovisual como mero complemento de atividades verdadeiramente educativas, [...] um recurso adicional e secundário

em relação ao processo educacional propriamente dito."

Observe-se, no entanto, que a apropriação da linguagem fílmica, como recurso didático em ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração, vem ganhando espaço e abrindo novas perspectivas conforme constatado nos trabalhos de: Valença (1997; 1999); Almeida (2004); Brandão (2004); Davel, Vergara, Ghadiri e Fischer (2004); Flick (2004); Barbosa e Teixeira (2007); Leite e Leite (2007); Davel, Vergara e Ghadiri (2007); Ipiranga (2007); Vergara (2007); Wood Jr. (2007); Saraiva (2007); Barros (2007); Fleury e Sansur (2007); Baêta (2007); Mendonça e Guimarães (2007); Napolitano (2009). Esses autores trazem em comum, com tal apropriação, experiências vividas de ensino-aprendizagem; estudos de caso com uso de filmes completos; relatos de revitalização da relação de ensino-aprendizagem; reforços de conceitos e teorias de Administração.

Tal fenômeno é explicado por Duarte (2002, p. 97): "[...] a riqueza e a polissemia da linguagem cinematográfica conquista cada vez mais pesquisadores que, reconhecendo os filmes como fonte de investigação de problemas de grande interesse para os meios educacionais, passaram a considerar o cinema como campo de estudos."

Ressalte-se que, na estrutura deste artigo, a fundamentação teórica é apresentada sinopticamente no item 3, desenvolvida e aprofundada nos itens 3.1 e 3.2, em formato de diálogos teórico-empíricos, respectivamente nas observações: direta e participante com relação ao grupo observado; indireta e

não-participante com relação ao filme analisado por esse mesmo grupo.

#### ASPECTOS METODOLÓGICOS

Saliente-se que os aspectos metodológicos, neste artigo, estão inseridos na pesquisa qualitativa por duas razões, consubstanciadas com o auxílio de Chizzotti (2008, p. 28): “[...] as pesquisas qualitativas pretendem interpretar o sentido do evento a partir do significado que as pessoas atribuem ao que falam e fazem”; “[...] o termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível.”

Utilizando-se da pesquisa qualitativa e do estudo observacional, este artigo toma por bases empíricas: um grupo de doze estudantes de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP, em níveis de graduação e pós-graduação, tutorado por dois educadores no exercício da análise completa de um filme como recurso de ensino-aprendizagem e pesquisa, durante oito meses consecutivos; o filme “Sociedade dos Poetas Mortos”, objeto de observação desse grupo. Ambas as bases são utilizadas na interpretação do sentido da educação tutorial, a partir dos significados atribuídos às falas e ações dos estudantes que compõem o grupo e dos personagens escolhidos no filme.

No que tange ao uso de filmes, a partir dos significados atribuídos às falas dos personagens, Duarte (2002, p. 21) afirma: “[...] se admitirmos que

a relação com filmes participa, de modo significativo, da formação geral das pessoas, precisamos entender como é que isso se dá e qual é a extensão e os limites dessa participação.”

Dialogando com os outros autores citados até aqui, tem-se a afirmação de Moreira (2004, p. 17) de que “[...] os dados qualitativos incluem, além das informações expressas nas palavras (oral e escrita), também informações expressas como pinturas, fotografias, desenhos, filmes, videoteipes e até mesmo trilhas sonoras.”

Uma das formas utilizadas para a análise do material recolhido de um filme, incluindo a linguagem verbal e a não-verbal, é a metodologia reflexiva, caracterizada, basicamente, pela interpretação cuidadosa e pela reflexão. Moreira (2004, p. 50) diz que “a interpretação deve ser olhada como um processo formativo, no qual os sentidos são usados e revisados como instrumentos que guiam e ajudam a formar a ação.”

Neste artigo utilizou-se, também, o pensamento de Vergara (2005), tanto no que se relaciona com a metodologia reflexiva quanto no trato dado à análise do discurso dos estudantes e dos personagens do filme, privilegiando-se a interpretação do sentido do evento de análise fílmica, a partir do significado, atribuído pelo grupo, ao que os personagens falam e fazem, devidamente registrado em protocolos de observações.

#### A análise fílmica

Desde as décadas de 1940 e 1950, o cinema é visto como uma instância educativa potente, uma das

formas culturais mais significativas no desenvolvimento de pessoas, da linguagem verbal e da compreensão textual, por intermédio do conteúdo a ser analisado de acordo com Brandão (2004), Espinal (1976) e Napolitano (2009).

Os filmes são entendidos, por Denzin (1989), como textos visuais, transformados em textos pela transcrição ou pelo relato das histórias neles contidas e, então, analisados como tal. A análise fílmica, antes de tudo, dá-se pela entrega ao diálogo da comunicação, com atitude despojada e aberta para entender essa instância como tal. Essa análise alimenta-se da observação, com a qual se pode perceber o significado dos filmes, não só das vozes, mas de todos os sons e imagens que se sucedem, conforme Duarte (2002) e Almeida (1994).

Observar um filme, para Aumont e Marie (2003, p. 117, 128) “é, antes de tudo, compreendê-lo, independentemente de seu grau de narratividade [...] Se um filme comunica um sentido, o cinema é um meio de comunicação, uma linguagem [...] semiologicamente, o filme é a ‘mensagem’ ou discurso fechado percebido pelo espectador.” Esses autores enfatizam que, em linguística, o discurso é o conjunto dos enunciados das mensagens atestadas, na forma verbal ou escrita.

A possibilidade de aprendizagem gerada por meio da linguagem fílmica e pela promoção da necessidade de observação sistemática, minimizando erros e potencializando incessantes verificações é salientada por Vanoye e Goliot-Lété (1992), quando reforçam que o filme se constitui recurso para a condução de micro-análises necessárias e pertinentes à questão de pesquisa.

#### O estudo observacional

Observação é verificação ou constatação de um fato, quer de forma espontânea ou ocasional, quer metódica ou planejada, de acordo com Abbagnano (2003).

Neste artigo, privilegia-se a observação metódica ou planejada a que se refere Abbagnano, nas modalidades direta e indireta e, em linha com Chizzotti (2008), segue-se uma teoria articulada que contém princípios, fundamentos lógicos e epistemológicos sustentando a análise da realidade.

A observação direta e participante, para Moreira (2004, p. 52), “pode ser conceituada como uma estratégia de campo que combina, ao mesmo tempo, a participação ativa com os sujeitos, a observação intensiva em ambientes naturais, entrevistas abertas informais e análise documental.” Para Denzin (1989, p.157-158), “a observação participante é definida como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação diretas e a introspecção”.

A observação indireta e não-participante é caracterizada por Merrens, *apud* Flick (2004, p. 50), como aquela em que “[...] o observador constrói significados para si mesmo, os quais, ele supõe, direcionam as ações dos atores da forma que ele as percebe.”

Coopere e Schindler (2003), corroborados por Flick (2004), consideram que a observação indireta e não-participante é menos tendenciosa e pode ser muito mais acurada, na medida em que apresenta como vantagem o fato de o registro permanente poder ser reavaliado para

incluir vários aspectos diferentes do fato. Esses autores concordam em que, enquanto a situação observada tem o seu final irreversível, os filmes podem ser vistos e analisados sem limites de repetição.

Contextualizando, quanto ao grupo observado, saliente-se que ele está inserido no contexto da FEA-USP, faculdade que compõe o universo dos dezenove grupos dessa Universidade que fazem parte do Programa de Educação Tutorial, criado e subsidiado pela Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação e Cultura (SESu/MEC). Esse programa busca propiciar aos estudantes, sob a orientação de professores tutores, o desenvolvimento de atividades de pesquisa, ensino e extensão, que complementem a sua formação acadêmica, procurando atender, mais plenamente, às necessidades do próprio curso de graduação e, ou, ampliar e aprofundar os objetivos e os conteúdos programáticos que integram sua grade curricular. Essas atividades têm caráter extracurricular e estimulam esses estudantes a pensarem por si próprios acerca das capacidades profissionais, aí inclusas a razão crítica, a integralidade dos sentidos, a habilidade construtiva e transformadora, o respeito aos semelhantes. Na FEA-USP, o programa foi implantado em outubro de 1994.

No que tange ao filme "Sociedade dos Poetas Mortos", em sua sinopse, traz um modelo de escola preparatória centenária, tradicional, localizada nos EUA, a Welton Academy. Ela é marcada por valores que garantem um ensino apoiado em princípios como tradição, honra, disciplina e excelência, concebidos como condição essencial para o ingresso dos seus alunos

nas melhores universidades. Tal condição justifica a escolha dos pais que para lá enviam seus filhos. Em 1959, na Welton Academy, em tom solene, o Diretor Sr. Nolan apresenta o Professor John Keating e reforça, dentre as credenciais desse novo professor de literatura, sua passagem pela Welton, assim como sua formação na Inglaterra.

#### A EDUCAÇÃO TUTORIAL

O Artigo 26 da Declaração Universal dos Direitos do Homem, lembrado por Piaget (2002), ressalta que "a educação deve visar ao pleno desenvolvimento da personalidade humana e ao reforço do respeito pelos direitos do homem e pelas liberdades fundamentais". Isso significa formar indivíduos capazes de autonomia intelectual e moral, respeitadores dessa autonomia em outrem, fazendo uso da regra de reciprocidade que a torna legítima para eles mesmos.

Esse é o contexto no qual a educação tutorial precisa estar inserida, de modo a propiciar aos alunos as condições necessárias à realização de atividades extracurriculares que complementem a formação acadêmica e desenvolvam capacidades.

A educação tutorial é tida como um conjunto de instruções que ensinam como fazer, proceder ou atuar. Tal conjunto é emanado por um indivíduo legalmente encarregado de tutelar alguém ou um grupo. Esse indivíduo, para Do Carmo (2008), é o vínculo entre os demais elementos que constituem o sistema, com papel e funções distintas do professor convencional, atento às diferenças individuais. Conforme esse autor, na educação tutorial, a prática é revestida de

um conteúdo didático que se evidencia por intermédio da informação, da motivação do tutor, do assessoramento e da orientação aos estudantes. Nessa prática, um bom professor, como enfatiza Vogler (1997, p. 166), “é entusiasmado pelo ensino. É maravilhoso que essa sensação possa ser comunicada aos alunos.”

É ainda reforçado por Do Carmo, que: o tutor abraça o papel de cuidador dos aspectos cognoscitivos para ajudar os alunos na conquista da autonomia e construção de novos conhecimentos; a vivência da tutoria pode ser provocada tanto pelo professor-tutor como pelo estudante; nessa vivência, as questões afetivas e motivacionais também precisam ser consideradas.

Fitche, lembrado por Vincenti (1994), advoga que toda forma de ensinamento deve tender para despertar a independência do pensamento.

Um diálogo teórico-empírico na modalidade de observação direta e participante com relação ao grupo observado

Na educação tutorial, é ensejado por Koltermann (2008) que a atividade de tutoria favorece a habilidade de trabalho em grupo, a promoção da cooperação e do estímulo constante de seus membros, o enfrentamento de dificuldades, o respeito a objetivos comuns e uma análise menos individualista e mais criativa de problemas. O autor reforça que todos esses aspectos objetivam a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Na mesma linha, observe-se o que Xavier e Goulart (2008, p. 1) atestam: “a educação tutorial, realizada de forma responsável e por pessoas gabaritadas, atribui valores adimensionais à prática

do ensino”. Dialogando-se, reveja-se o que é trazido por Martins (2008, p. 3) “a tutoria efetiva-se no acompanhamento e orientação sistemática de grupos de alunos, por pessoas experientes nas áreas de formação dos estudantes”.

Mas, como podem ser caracterizadas essas pessoas? Arnaiz (2002) reúne várias definições: professores encarregados de atender diversos aspectos não suficientemente tratados nas aulas; educadores integrais de um grupo de alunos; aconselhadores dos estudantes em tudo o que se refere à educação; orientadores de aprendizagem; dinamizadores da vida socioafetiva da sala de aula; orientadores pessoal, escolar e profissional dos alunos; facilitadores da integração pessoal no processo de aprendizagem.

O autor sugere que, para essas pessoas poderem atuar, necessitam conhecer os três principais objetivos da ação tutorial: a orientação pessoal, a acadêmica e a profissional. Em linha com esses objetivos, Notó (2002) reitera que a ação tutorial compreende o conjunto de atividades de acolhimento, orientação pessoal, acadêmica e profissional que se destina aos alunos e é exercido pelos professores de forma compartilhada.

A base utilizada por Notó é a premissa de que a atividade docente implica, além de ministrar o ensino, acompanhamento e orientação do processo de aprendizagem dos alunos, a adaptação do ensino à diversidade de necessidades educativas apresentadas. Ele reforça que um dos aspectos mais importantes em qualquer trabalho educativo é a relação humana que se estabelece entre o professor e seus alunos.

É nesse contexto que cabe a utilização de filmes como recursos, a qual tem como objetivos: auxiliar a aprendizagem, por iniciar o uso prático da teoria; criar estratégia útil para levar os estudantes a uma reflexão sobre seu posicionamento profissional; estimular o desenvolvimento, pela agilidade e isenção de revisão das percepções e descrições contidas nas mensagens (verbal e não-verbal).

De acordo com Haas, Souza, Panetta e Mori (2007), sob as condições criadas em sala de aula, dão-se a construção da aprendizagem e, conseqüentemente, a eficácia do saber, reiterando que o ensino é uma relação humana que vai além do conteúdo tratado, na qual ensinar é dialogar, conversar sobre o conteúdo, planejar e criar caminhos.

Essa perspectiva humana corrobora, em grande parte, Kant, lembrado por Durkheim (1984, p. 8): "a finalidade da educação consiste em desenvolver, em cada indivíduo, toda a perfeição de que ele é susceptível". Todavia, tal desenvolvimento somente se torna possível com o apoio da escola.

O grupo dos doze estudantes, no exercício da análise fílmica, reconhece, na FEA-USP, as características facilitadoras da educação tutorial, sua realidade de construção de aprendizagem, bem como as condições oferecidas pela Faculdade e, especialmente pelo Departamento de Administração, ao ensino, à pesquisa e à extensão.

Assim, durante os oito meses de reuniões semanais desse grupo, pôde-se observar a educação tutorial revitalizando o processo de ensino-aprendizagem e pesquisa, por meio de: rigor metódico com que eram feitos os registros nos protocolos de observação; os dados de pesquisa

contribuindo para que a arte, como recurso didático, fosse aceita como enriquecimento pedagógico; criticidade, estética e ética possibilitando o evidenciamento da simbolização da realidade cotidiana do grupo, por meio do significado atribuído ao filme; curiosidade, liberdade e autoridade perenizando os desafios de estabelecer analogias entre a teoria de educação tutorial e o filme; reflexão crítica sobre a prática, tornando visível o florescimento do processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração; risco e aceitação discutidos em prol do alcance dos objetivos propostos para a elaboração de micro-análises das cenas do filme completo; comprometimento com o exercício, durante todo o período de duração; depoimentos acerca da compreensão de que a educação é uma forma de intervenção no mundo, fazendo com que os pré-requisitos necessários à apropriação do uso da linguagem fílmica fossem observados e respeitados durante todas as reuniões.

Todos esses meios são encontrados em Freire (1997), quando enfatiza as exigências para a ação de ensinar. Além disso, e dentre outros, o autor reforça: respeito pelos saberes dos educandos; corporificação das palavras pelo exemplo; aceitação do novo; respeito pela autonomia do educando; bom senso; apreensão da realidade; alegria e esperança; convicção de que a mudança é possível; segurança, competência profissional e generosidade; liberdade e autoridade; tomada consciente de decisões; saber ouvir atentamente; disponibilidade para o diálogo; querer bem aos educandos.

Do ponto de vista da ação tutorial e, em linha com Freire, Arnaiz (2002) sintetiza as qualidades necessárias para exercer essa

ação, classificando-as como: humanas ou o ser tutor com empatia, maturidade intelectual-volitiva e afetiva, sociabilidade, responsabilidade e capacidade de aceitação; científicas ou o saber com conhecimento da maneira de ser do aluno, bem como dos elementos pedagógicos para conhecer e ajudar esse aluno; técnicas ou o saber fazer trabalhando com eficácia e em equipe, participando de projetos e programas definidos em comum acordo.

Ademais, é reforçado por Martins (2008) que a tutoria se justifica e se consolida, fundamentalmente, pela possibilidade de elaborar, coletiva e criticamente, as experiências de aprendizagem. A educação tutorial é tomada como oportunidade para que tutor e tutelados se articulem, de forma efetiva e organizada, ratificando que essa possibilidade de elaboração favorece as ações de: conhecer e produzir conhecimento, potencializar capacidades individuais e coletivas, compreender os mecanismos de superação das dificuldades de aprendizagem.

Ao visitar e revisitar cada cena, com o intuito de apreender, questionar, conhecer e produzir conhecimento, potencializar capacidades individuais e coletivas para fundamentar as mensagens contidas no filme analisado, a validade e a utilidade da apropriação da linguagem fílmica foram corroboradas por todos esses integrantes. Eles consideraram o exercício uma ferramenta útil no campo de estudos sobre ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração, respondendo parcialmente à questão de pesquisa formulada para este artigo.

As interpretações, discutidas e fundamentadas, foram úteis para validar as afirmações relacionadas às verdades

produzidas pelo filme sobre a realidade da educação tutorial. Todo esse cuidado permitiu, a todo o grupo, inúmeras revisões de cenas micro-analisadas e registradas anteriormente, minimizando-se as inferências.

Com a busca por descrições de padrões detalhados estendida a todo o filme, foco do exercício, conforme recomendado por Denzin (1989), esses integrantes afirmaram, ao final da experiência com esse exercício, que outros filmes vistos por eles durante esse período não mais tiveram, tão-somente, a função de entretenimento. Em depoimentos espontâneos, afirmaram que o olhar, mais atento e crítico, passou a se voltar, também, para extrair o conteúdo das mensagens transmitidas nesses filmes.

Note-se, nesse grupo, disciplina natural e seriedade para o desenvolvimento das atividades, marcadas pelo reconhecimento da importância desse exercício para o seu processo de ensino-aprendizagem; da liberdade para aprender, proporcionada pelo incentivo às atividades extracurriculares; da importância da educação tutorial em sua formação; da relevância dessa tarefa para a vivência acadêmica.

Relembre-se que eles tomaram por base, no que diz respeito à educação tutorial: a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, de que falam Xavier e Goulart (2008); a educação tutorial no ensino presencial, abordada por Koltermann (2008); o programa de educação tutorial nas universidades, abordado por Martins (2008).

Pelos depoimentos, registre-se, ainda, a satisfação desses estudantes pela possibilidade de contribuir para futuros estudos nesse campo. Assim,

fica enfatizada outra parte da resposta à questão de pesquisa: a educação tutorial no campo de estudos sobre ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração pode se tornar eficaz.

Um diálogo teórico-empírico na modalidade de observação indireta e não-participante com relação ao filme analisado pelo grupo

O diálogo teórico-empírico aqui travado, além da literatura específica sobre educação tutorial, toma por base a narrativa do filme. Foi abandonada a suposição de haver a possibilidade de uma análise correta e completa do material do filme em questão. Essa suposição foi substituída pela noção de diferentes interpretações desses dados, considerando-se que essas interpretações, de múltiplos intérpretes, representados por estudantes e educadores, podem ser analisadas e comparadas no tocante às diferentes construções de realidades, conforme sugerido por Flick (2004).

Abrindo esse diálogo, Bruner, citado por Franciscato e Maluf (2004), diz que a capacidade de aprender e a de ensinar caracterizam os seres humanos enquanto espécie. Como isso é percebido, principalmente na escola? Ferreira e Eizirik (2008) salientam que a escola precisa abrigar a complexidade, na qual a lógica sinfônica possa acolher e gerar práticas criativas e o indizível tenha tanto espaço quanto o dizível.

Nessa lógica, as diferenças necessitam articular-se com o movimento, a turbulência e a autonomia. Com a finalidade de cumprir seu papel, a escola não pode ficar presa a velhas definições. Carece, sobretudo, rever seu próprio conceito, reescrevendo o significado da palavra escola. Entretanto, com base no pressuposto de Matos (1997), a instituição

de ensino ainda não ajuda o aluno a aprender a pensar. Esse é, também, o contexto observado na Welton Academy – instituição tradicional e centenária – no ano de 1959, unidade empírica desse diálogo, distante, portanto, da prerrogativa sugerida por Ferreira e Eizirik.

Relembre-se que a educação tutorial, no filme, é observada nas instituições escola e família, representadas por professores e pais. De acordo com Cunha (2007, p. 447), elas “são instituições sociais que gravitam em torno de um mesmo centro, o educando, seja ele criança ou jovem ou, em alguns casos, adulto – o ser educável, o indivíduo que se desenvolve da infância à maturidade, o ser social envolvido nas tramas culturais e políticas de seu meio.”

Apontado por Rocha (2004), Manacorda diz que o objetivo da instituição moderna de ensino é educar humanamente todos os homens, sem recair em paternalismo ou assistencialismo. Bruner, Manacorda, Kant, Haas, Souza, Panetta e Mori parecem caminhar na mesma direção e, nela, o professor Keating é percebido, durante todo o filme, independente da diretriz emanada pela Welton.

Como é possível, pois, o exercício da educação tutorial dentro de tal contexto? O Sr. John Keating, um gabaritado ex-aluno da Welton Academy, torna-se o novo professor de Literatura. Logo, seus métodos de ensinar aos alunos a pensar por si mesmos criam um choque com a ortodoxa direção da Welton, já conhecida por ele nessa ortodoxia, tradicionalismo e intransigência diante do novo.

Quais serão, então, as bases do professor Keating para ousar? Acompanhando-se os pensamentos de estudiosos, note-se

que Freire (1997) advoga: ensinar exige um processo de tomada consciente de decisões; educar, na concepção de Aranha (1994), pode ser ação definida como atividade sistemática de interação entre seres sociais, em nível intrapessoal e sob influência do meio.

Nesses sentidos, a educação não deve estar separada da vida, nem é preparação para ela, mas a vida em si mesma. Não obstante o meio, na Welton, ajudar os alunos a viverem a vida consiste em uma das tomadas de decisão conscientes do professor Keating. A partir desse ponto, mostrar-se-ão os destaques que ilustram a prática tutorial do professor Keating com as cenas do filme enumeradas, sem apresentação, necessariamente, em ordem cronológica.

Oriunda do choque entre os métodos de Keating e os pilares da Welton nasce, marcadamente, pela postura dos Srs. Nolan e Hager, uma questão: é possível ensinar a pensar por si mesmos, jovens de apenas dezessete anos? Tal questão é reforçada pelo professor McAllister na cena número 35.

Relembrada por Pacheco (2001), a visão de Herbert Read é a de que a educação, como crescimento guiado, pode assegurar que a vida seja vivida em toda a sua natural espontaneidade criadora e em toda a plenitude sensorial, emocional e intelectual, na medida em que educar é mais do que preparar os alunos para fazerem exames. É ajudá-los a entenderem o mundo e a realizarem-se como pessoas, muito além do tempo da escola, da preparação para a Universidade.

Apesar das pressões da direção da Welton, dentro e fora de sala de aula, o professor Keating, com a ação de guiar os educandos, é percebido por eles, desde

a cena número 24, como aquele que subverte o currículo padronizado, com papel e funções distintas do professor convencional, conforme evidenciado por Do Carmo (2008).

Constate-se que, tanto na tomada de decisão de estar no ambiente da Welton quanto na de agir subvertendo o currículo, o professor Keating parte da premissa de que os alunos podem aprender a pensar por si mesmos, conforme mostram as cenas número 34, 35, 42, 47, 52, 53, 56, 66, 67 e 70.

Na visão de Gramsci, lembrada por Aranha (1994), é inimaginável pensar em algum homem que não seja também um filósofo, que não pense, seguramente, porque o pensar é próprio do homem como tal, independente de faixa etária.

Seguro em sua decisão e, contrastando com o pensamento da Welton, o professor Keating traz para a sala de aula a concepção de seu trabalho, sua humanidade e afeição, conforme elucidado por Mannheim e Stewart, referenciados por Pereira e Foracchi (1987), e não concorda que sua autoridade repouse nas leis e tradições do seu cargo.

Em decorrência desse modo de pensar e agir, ele é visto e respeitado por seus alunos, enquanto pessoa, exercendo as funções de professor, distintamente dos outros professores da Welton, como pode ser percebido nas cenas números 34, 42, 47, 52, 53, 56 e 67.

Essa atitude de colocar-se no lugar do estudante, de considerar o mundo através de seus olhos, é quase desconhecida em sala de aula, segundo afirma Rogers (1977a). Esse autor defende que, quando o professor responde de uma forma que leva o estudante a se sentir compreendido

em lugar de julgado ou avaliado, o resultado é extraordinário.

Alves (2001) lembra o pensamento difundido pelo Centro de Formação Camilo Castelo Branco, que corrobora a forma de agir do professor Keating, ao trazer-se para a sala de aula. Em tal pensamento, a educação é vista como uma aventura coletiva, na qual se dá a partilha de afetos e sensibilidades; conhecimentos e saberes; expectativas e experiências; atitudes e valores; sentidos de vida. Na Welton, a realidade das propostas de ensino do professor Keating, tomadas pelo diretor Nolan como heterodoxas e inaceitáveis, retrata o contraste com as condições vigentes.

Dentro de uma instituição de ensino tradicional, não apenas o aluno está submisso ao professor, como o professor está subordinado à direção da escola, havendo um controle de cima para baixo, em que a direção representa a autoridade máxima, conforme afirmado por Rogers (1977b) e representado nas cenas números 66 e 94.

As cenas número 2, 33, 35, 56 e 66 revelam e confirmam, como ousada para a Welton Academy, a concepção de ensino do professor Keating, o qual se utiliza de outros espaços não convencionais para propor aos alunos as atividades, também pouco convencionais.

Recorde-se o que abordam Do Carmo (2008), Arnaiz (2002) e Notó (2002), a respeito da educação tutorial e do vínculo entre o tutor e os demais elementos que constituem o sistema educacional. Observe-se, em todo o filme, a presença de características evidenciadas por esses autores nas ações do professor Keating, reconhecidas por seus alunos como centradas no grupo e nos indivíduos.

Para que possa haver uma aprendizagem, assim centrada, são necessárias algumas condições e uma pré-condição, conforme enunciado por Rogers (1977b). A pessoa percebida como figura de autoridade precisa apresentar segurança suficiente em si mesma e em relação com outros para poder confiar, fundamentalmente, na capacidade de outras pessoas para pensar e aprender por si mesmas.

A capacidade de o professor Keating confiar em seus alunos fica evidenciada ao longo do filme e a criação de uma convivência democrática o leva a um contato afetivo e próximo com esses alunos, mostrado fortemente na cena número 53.

Perceba-se que esse professor ocupa-se com ações que envolvem os três objetivos sugeridos por Arnaiz. Notadamente, destaca-se no filme a orientação pessoal, também salientada pelo autor como a responsável por proporcionar ao aluno uma formação integral, facilitando-lhe autoconhecimento, adaptação e tomada de decisões refletida, principalmente nas cenas números 67 e 74.

Reenfatize-se que, para Do Carmo (2008), a prática na educação tutorial é revestida de um conteúdo didático que se evidencia por intermédio da informação, da motivação do tutor, do assessoramento e da orientação aos estudantes. Nessa prática, um bom professor, como enunciado por Vogler (1997), mostra o seu entusiasmo pelo ensino e, maravilhado, comunica essa sensação aos seus alunos.

Na mesma linha, Rogers (1977a) atribui, a essa prática, a ação de prezar o aluno, com sentimentos, opiniões, sua pessoa separada, digna de respeito por um

mérito que lhe é próprio. Rogers advoga que, quando o educador é uma pessoa verdadeira e se relaciona com o educando sem se revestir de uma fachada, é muito mais provável que ele seja eficaz.

O professor Keating, além do conteúdo didático, mostra-se entusiasmado pelo ensino e os seus alunos o percebem. Logo eles aceitam a sua metodologia inovadora de ensino, mostrada inicialmente na cena número 25 e reforçada na de número 34. Na cena 94, há evidência de que mais da metade da turma introjeta seu jeito de lidar com a educação. Nessa mesma cena, a exemplo de Cameron, apenas menos da metade não demonstra tê-lo introjetado.

Note-se, no filme, o que alerta Bellodi (2005) acerca da necessidade de dar, ao processo de tutoria, o tempo suficiente para a quebra do estranhamento normal diante do desconhecido, para posterior estabelecimento do vínculo entre tutor e tutelado. O gradual processo de adaptação dos alunos aos métodos do professor Keating ressalta nas cenas número 24, 25 e 26; 42 e 47; 52 e 53; 94.

Como ensinado por Koltermann (2008), a educação tutorial do professor Keating favorece nos tutelados uma atitude de cooperação e estímulo constante, enfrentamento de dificuldades, respeito a objetivos comuns, além da análise menos individualista e mais criativa de problemas, como pode ser ratificado nas cenas números 48, 54, 55, 56 e 57.

Tomada como oportunidade para tutor e tutelados se articularem, de forma efetiva e organizada, Martins (2008) ratifica o favorecimento das ações ressaltadas na potencialização de capacidades individuais, mostradas nas cenas números 52 e 70, não só de

dificuldades de aprendizagem referentes à instituição escola, mas também, à família, respectivamente envolvendo Anderson e Neil.

A cena número 52 realça o que Puig (2002) argumenta acerca da dinâmica tutorial, na qual os alunos se reúnem para refletir sobre si mesmos, tomar consciência e se transformarem em tudo aquilo que consideram oportuno. Nessa cena, por exemplo, em sala de aula, Keating pode falar tudo aquilo que lhe parece pertinente, a fim de aprimorar o trabalho e a convivência, além de fortalecer o ânimo dos seus alunos.

Reenfatizado por Franciscato e Maluf (2004), o que Verba salienta e, tomando-se como referência a cena 52, além das 67 e 78, o incentivo e o apoio do tutor Keating são observados quando ele intervém para ensinar, explicando para Knox, fornecendo *feedback* corretivo para Hopkins e Dalton, mostrando caminhos para todo o grupo e gerando, nessa oportunidade, facilitação de crescimento ao tutorado.

O efeito da tutoria do professor Keating em relação a – diminuição da timidez, melhoria da comunicação pessoal, autoimagem, autoconfiança e autovalorização – é evidenciado, teoricamente, de acordo com Jones, citado por Franciscato e Maluf (2004), e, empiricamente, por meio do trabalho desenvolvido com Anderson desde o início, principalmente, na cena número 52.

O professor Keating, quando se dirige a Anderson na cena número 52, corrobora a premissa realçada por Freire (2005) de que o educador não é aquele que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado e ambos se tornam sujeitos do

processo em que crescem juntos, com respeito, liberdade e responsabilidade.

A conclusão a que chega Rogers (1977b) é a de que vale a pena ser pessoal e humano em sala de aula, pois uma atmosfera humana é mais do que algo agradável para todos os que nela se inserem. Promove recompensa, não apenas em notas, aquisição de leituras e similares, mas, também, em qualidades mais sutis, como aumento na autoconfiança, criatividade, aprendizagem significativa e mais afeto por outras pessoas.

Reitere-se o que é apontado por Do Carmo (2008) acerca de a vivência da tutoria poder ser provocada tanto pelo professor-tutor como pelo estudante, sem deixar de lado as questões afetivas e motivacionais. Na cena número 67, fora das atividades curriculares, o professor procura Dalton para falar sobre a inadequação da exposição com o episódio da publicação, não autorizada, acerca da "sociedade dos poetas mortos" no jornal da Welton. Na cena 70, Neil procura o professor Keating para conversar sobre as imposições do pai, mostrando a sua possibilidade de conciliar a excelência nos estudos, participar das atividades extracurriculares e realizar o sonho de atuar no teatro. O professor confirma tal possibilidade.

No entanto, o Sr. Perry impõe ao filho todas as impossibilidades. Elas encontram respaldo na contradição apontada por Durkheim (1984) como outra regra da conduta humana que se ordena à consagração de uma tarefa especial e restrita, impossível de conciliar. Ao que o filme indica, o Sr. Perry projeta suas expectativas e mantém o discurso de que são as expectativas da Sra. Perry.

Tal fato é tão fortemente mostrado no filme que, não obstante o incentivo dado pelo professor Keating para que Neil mostre seu verdadeiro eu ao Sr. Perry, não é visto como suficiente para que Neil acredite nessa possibilidade, muito embora confie no processo de tutoria do professor e o admire.

Malinowsky (1981) argumenta que o processo por meio do qual se ministram as informações técnicas e os valores morais requer uma forma especial de cooperação entre pais e filhos, tornando-se necessário, ainda, um particular ambiente emotivo, no qual é imperativo que haja reverência, submissão e confiança, por um lado; ternura, sentimento de autoridade e desejo de orientar, por outro.

A instrução, a orientação, a educação e a tutoria não podem ser ministradas sem autoridade e prestígio. O professor Keating estimula Neil a buscar esse ambiente. O Sr. Perry o desestimula, fazendo com que ele deixe de acreditar nessa possibilidade. Ao desistir, Neil contraria todas as coisas por ele mesmo mostradas anteriormente.

Ao dar explicação ao tutorado, o tutor observa mais atentamente as etapas do aprender, em uma dada tarefa, o que conduz e facilita tirar proveito da situação de aprendizagem, teoricamente, de acordo com Bruner (1983), revisto em Franciscato e Maluf (2004) e, empiricamente, conforme ilustrado com as cenas números 52, 57 e 67.

A diversidade aparece na escola formal de vários modos, pois os alunos são procedentes de famílias diferentes, possuem biografias, raízes étnicas e culturais, religiosidades, experiências de vida, valores, visões de mundo, temporalidades, espacialidades, saberes e fazeres que diferem entre si.

Entretanto, a Welton não não leva isso em consideração. Observando tal diversidade, o professor Keating aproveita todo insumo que é trazido pelos alunos, como indicado nas cenas números 42 e 47 e os orienta para que tratem as questões de forma adequada ao aproveitamento. Ele não deixa passar despercebidas as situações nas quais há negligência ou inadvertência desses alunos.

Com base em Arnaiz (2002), elucide-se que o professor Keating ajuda os seus alunos na participação ativa da vida da escola, a exemplo das cenas números 37, 47, 53 e 77. Orienta-os, sobretudo, na base curricular humana, indispensável à formação, independente das áreas escolhidas para a universidade, cuidando de observar as características individuais, como visto na cena número 56. Reforce-se, entretanto, o que o filme mostra as tentativas malsucedidas de mediação e de troca entre aluno e pais, tentativas essas ilustradas nas cenas números 74 e 78.

Afirmado por Barnier (1994), lembrado em Franciscato e Maluf (2004), a tutoria contribui para os tutorados tornarem-se motivados e responsáveis por ocuparem um lugar em que possam ser valorizados, resgatando a identidade perdida. O exemplo de Keating ajuda Neil e Anderson, como sugerido pelas cenas números 45, 49 e 57.

O filme mostra a educação tutorial podendo florescer. Essa possibilidade, explicada por Osguthorpe e Scrugg, em Franciscato e Maluf (2004), dá-se pelo fato de que as trocas favorecem a aceitação da diferença do outro, com promoção de crescimento para os envolvidos. Propiciado por Keating e por Neil, o exemplo do crescimento de

Anderson é visível em relação ao grupo todo.

Encaminhando-se para o encerramento desse diálogo teórico-empírico, tome-se por ápice a cena 94, liderada por Anderson e corroborada por mais da metade dos seus colegas. A autoridade do Sr. Nolan, carregada de autoritarismo, não é suficiente para impedir que esses jovens lhe mostrem a discordância dos encaminhamentos dados aos episódios da morte de Neil, da intransigente expulsão de Dalton e da demissão do professor Keating. Reforce-se o que Xavier e Goulart (2008) afirmam e constata-se a presença dos valores adimensionais atribuídos à cena.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investigar o processo de um grupo, por meio da modalidade do estudo observacional direto e participante, bem como analisar um filme completo sobre a temática proposta, por meio da modalidade indireta e não-participante, permitiu que ambas as bases empíricas fossem utilizadas na interpretação do sentido dessa temática, redundando em resultados indicativos de revitalização.

Dessas bases, pôde-se depreender que o significado da educação tutorial está associado aos contextos nos quais ela pode florescer ou perecer, a depender das escolhas feitas pelos tutores, representados, no grupo, pelos responsáveis pela tutoria e, no filme, pelas instituições escola e família, por sua vez representadas por professores e pais.

Discutiu-se, neste artigo, se a educação tutorial pode ser eficaz no campo de estudos sobre ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. Pôde-se considerar tal

eficácia, na medida em que o exercício, utilizando-se de uma metodologia não-ortodoxa, expôs os estudantes a uma sistematicidade de observação, à qual não estavam acostumados, estimulando-os a assumir responsabilidade pela tarefa.

Tal contexto levou, ao longo dos oito meses, esses estudantes a: ratificarem a possibilidade de elaboração conjunta; favorecerem ações de conhecer e produzir conhecimento; potencializarem capacidades individuais e coletivas; compreenderem os mecanismos de superação das dificuldades de ensino-aprendizagem; descobrirem o prazer de pesquisar, no filme, o

tema escolhido; contribuírem para potencializar a revitalização no campo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração e a considerarem sua experiência benéfica tanto para si quanto para grupos e estudos posteriores.

No filme, ao tomarem-se por base as cenas números 92 e 94, verifica-se que a metodologia não-ortodoxa do professor Keating, questionada pelo diretor Nolan e ironizada pelo professor McAllister, começou a ser usada pelo próprio McAllister. Assim, é possível que as duas cenas em epígrafe denotem potencialidade de revitalização da Welton Academy. 

## REFERÊNCIAS

---

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

ALMEIDA, M. J. **Imagens e sons: a nova cultura oral**. São Paulo: Cortez, 1994.

ALVES, R. **A escola com que sempre sonhei sem imaginar que pudesse existir**. Campinas: Papyrus, 2001.

ARANHA, M. L. A. **Filosofia da educação**. São Paulo: Moderna, 1994.

ARNAIZ, P. Fundamentação da tutoria. In: ARGÜIS, R. *et al.* **Tutoria, com a palavra o aluno**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

AUMONT, J.; MARIE, M. **Dicionário teórico e crítico do cinema**. São Paulo: Papyrus, 2003.

BAËTA, A. M. C. Filmes no ensino e aprendizagem de questões éticas na administração pública. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 71-79.

BARBOSA, A.R.; TEIXEIRA, L.R. A utilização de filmes no ensino de Administração. In: **ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - EnPQ**, 1., 2007, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BARROS, M. Kubrick e cultura organizacional. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 53-58.

BELLODI, P. L. **Tutoria, mentoring na formação médica**. São Paulo: Casa do Pedagogo, 2005.

BRANDÃO, M. S. **Leve seu gerente ao cinema: filmes que ensinam**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petropolis: Vozes, 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUNHA, M. V. A escola contra a família. In: LOPES, E. M. T.; FILHO, L. M. F.; VEIGA, C. G. **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007. p. 447- 468.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. Administração com arte: papel e impacto da arte no processo de ensino-aprendizagem. In: DAVEL,

- E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.). **Administração com arte:** experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007. p. 13-26.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.; GHADIRI, S.; FISCHER, T. Revitalizando a relação de ensino-aprendizagem em Administração por meio de recursos estéticos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- DENZIN, N. K. **The research act:** a theoretical introduction to sociological methods. Chicago: Aldine Publishing Company, 1989.
- DO CARMO, J. G. B. **A questão da tutoria no ensino a distância.** Disponível em: <<http://www.educacaoliteratura.com.br/index%2082.htm>>. Acesso em: 07 dez. 2008.
- DUARTE, R. **Cinema e educação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2002.
- DURKHEIM, E. **Sociologia, educação e moral.** Porto: Rés, 1984.
- ESPINAL, L. **Consciência crítica diante do cinema.** São Paulo: LIC Editores, 1976.
- FERREIRA, N. T.; EIZIRIK, M. F. **Educação e imaginário social:** revendo a escola. Disponível em: <<http://www.emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/907/813>>. Acesso em 07 dez. 2008.
- FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. M. Nenhum a menos: desvendando conceitos sobre gestão por competências. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.). **Administração com arte:** experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007. p. 59-70.
- FLICK, W. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANCISCATO, I.; MALUF, M. R. Tutoria: resgatando uma antiga estratégia para aprender na escola. In: MALUF, M. R. (Org.). **Psicologia educacional:** questões contemporâneas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- HAAS, C. M.; SOUZA, M. C.; PANETTA, E. B.; MORI, O. L. Planejamento das práticas pedagógicas a partir do sujeito. In: FURLANETTO, E. C.; MENESES, J. G. C.; PEREIRA, P. A. (Org.). **A escola e o aluno:** relações entre o sujeito-aluno e o sujeito-professor. São Paulo: Avercamp, 2007.
- IPIRANGA, A. S. R. A narração fílmica no ensino de gestão de pessoas e de comportamento organizacional. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.). **Administração com arte:** experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007. p. 81-91.
- KOLTERMANN, P. I. **Educação tutorial no ensino presencial:** a experiência do PET na UFMS. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/PET/pet\\_texto\\_iv.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/PET/pet_texto_iv.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2008.
- LEITE, N. R. P.; LEITE F. P. Um estudo observacional do filme "Denise está chamando" à luz da Teoria de Ação de Chris Argyris e Donald Schön. In: **REGE – Revista de Gestão,** São Paulo, p. 77-91, 2007.
- MALINOWSKY, B. A família no direito paterno e no direito materno. In: CANEVACCI, M. **A dialética da família.** São Paulo: Brasiliense, 1981.
- MARTINS, I. L. **Educação tutorial no ensino presencial – uma análise sobre o PET.** Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/PET/pet\\_texto\\_iv.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/PET/pet_texto_iv.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2008.
- MATOS, F. G. **Empresa que pensa – educação empresarial e renovação contínua à distância.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.
- MENDONÇA, J. R. C.; GUIMARÃES, F. P. Do quadro aos "quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de Administração. In: **ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - EnPQ,** 1., 2007, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: P. Thomson Learning 2004.
- NAPOLITANO, M. **Como usar o cinema na sala de aula.** São Paulo: Contexto, 2009.
- NOTÓ, F. A ação tutorial para atender a diversidade dos alunos. In: ARGÜÍS, R. *et al.* **Tutoria, com a palavra o aluno.** Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PACHECO, J. Escola dos sonhos existe há 25 anos em Portugal. In: ALVES, R. **A escola com que sempre sonhei sem imaginar que pudesse existir.** Campinas: Papyrus, 2001. p. 97-114.
- PEREIRA, L.; FORACCHI, M. M. (Org.). **Educação e sociedade:** leituras de sociologia da educação. São Paulo: Nacional, 1987.
- PIAGET, J. **Para onde vai a educação?** Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- PUIG, J. M. As assembleias de sala de aula ou como fazer coisas com palavras. In: ARGÜÍS, R. *et al.* **Tutoria, com a palavra o aluno.** Porto Alegre: Artmed, 2002.
- ROCHA, A. P. A instituição escolar na sociedade em classes: uma construção histórica. **Serviço social em revista:** Publicação semestral do Departamento de Serviço Social da Universidade Estadual de Londrina. Disponível

em: <<http://www.ssrevista.uel.br/c-v6n2.htm>>. Acesso em: 26 nov. 2008.

ROGERS, C. R. A política da educação In: ROGERS, C. R.; ROSENBERG, R. L. **A pessoa como centro**. São Paulo: EPU, 1977 (a). p. 133-141.

ROGERS, C. R. Pode a aprendizagem abranger idéia e sentimentos? In: ROGERS, C. R.; ROSENBERG, R. L. **A pessoa como centro**. São Paulo: EPU, 1977 (b). p. 143-161.

SARAIVA, L. A. S. Tempos modernos, metrópoles e roshomon no ensino de teorias de administração. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 43-52.

SOCIEDADE dos poetas mortos. Direção: Peter Weir. EUA: *Estúdio Touchstone Pictures*, 1989.

VALENÇA, A. C. **Brubaker: um estudo de caso em teoria de ação**. Recife: Valença & Associados – Estratégia de Ação, 1999.

VALENÇA, A. C. **Eficácia profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VANOYE, F.; GOLIOT-LÈTÉ, A. **Précis d'analyse filmique**. Paris: Éditions Nathan, 1992.

VERGARA, S. C. Arte cenográfica, vídeos, dramatizações e música no ensino de teoria das organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 277-286.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VINCENTI, L. **Educação e Liberdade**: Kant e Fichte. São Paulo: Editora UNESP, 1994.

VOGLER, C. **A jornada do escritor**: estruturas míticas para contadores de histórias e roteiros. Rio de Janeiro: Ampersand, 1997.

WOOD JR., T. A utilização de filme e fotografia na discussão do conceito de liderança. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 35-41.

XAVIER, B. T. de L.; GOULART, D. F. **Ensino, pesquisa e extensão consorciados**: a fórmula do sucesso do Programa de Educação Tutorial/PET. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/PET/pet\\_texto\\_iii.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/PET/pet_texto_iii.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2008.

