

## **O USO DE QUADRINHOS PARA A EDUCAÇÃO GERENCIAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DAS IMPLICATURAS DE GRICE**

### **Autoria**

**Humberto Reis dos Santos-Souza**

PPGA-MPA/UFF/Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ

**Maxwel de Azevedo-Ferreira**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ

### **Resumo**

O ensino de administração apresenta uma série de desafios tais como a baixa relação teoria e prática, a necessidade de formação e capacitação docente, o foco na memorização e na exposição teórica, processo de ensino-aprendizagem centrado no professor e não no estudante, dentre outros. Diante desse cenário, faz-se necessário integrar os saberes teóricos e técnicos da área de administração com os saberes pedagógicos de outras áreas. Nesse contexto, emerge o objetivo da pesquisa, qual seja, apresentar um método de análise de comunicações em quadrinhos que tem a potencialidade de auxiliar o professor a alcançar objetivos educacionais em sala de aula. O método de análise repousa sobre a Teoria das Implicações de Grice, pois, permitem uma análise sistemática e não casual das comunicações em quadrinhos. Como resultado, apresenta-se a possibilidade da utilização de quadrinhos como auxiliar no processo de ensino de conteúdos de administração.

**Área Temática:**

ENSINO, PESQUISA E CAPACITAÇÃO DOCENTE EM ADMINISTRAÇÃO

**Título do Trabalho:**

O USO DE QUADRINHOS PARA A EDUCAÇÃO GERENCIAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DAS IMPLICATURAS DE GRICE

## O USO DE QUADRINHOS PARA A EDUCAÇÃO GERENCIAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DAS IMPLICATURAS DE GRICE

**Resumo:** O ensino de administração apresenta uma série de desafios tais como a baixa relação teoria e prática, a necessidade de formação e capacitação docente, o foco na memorização e na exposição teórica, processo de ensino-aprendizagem centrado no professor e não no estudante, dentre outros. Diante desse cenário, faz-se necessário integrar os saberes teóricos e técnicos da área de administração com os saberes pedagógicos de outras áreas. Nesse contexto, emerge o objetivo da pesquisa, qual seja, apresentar um método de análise de comunicações em quadrinhos que tem a potencialidade de auxiliar o professor a alcançar objetivos educacionais em sala de aula. O método de análise repousa sobre a Teoria das Implicações de Grice, pois, permitem uma análise sistemática e não casual das comunicações em quadrinhos. Como resultado, apresenta-se a possibilidade da utilização de quadrinhos como auxiliar no processo de ensino de conteúdos de administração.

**Palavras-chave:** Ensino Gerencial, Quadrinhos.

**Abstract:** Management teaching presents a series of challenges, such as little connection between theory and practice, teacher training and qualification, focus on memorization and theoretical exposition, learning process centered on the teacher and not on the student, among others. As we face this scenario, it is necessary to integrate the theoretical and technical knowledge of the area with the pedagogical knowledge of other areas. In this context, the aim of this research emerges, which is to present a method of comics analysis that has the potential to help the teacher achieve educational objectives in the classroom. The method of analysis rests on the Theory of Implications of Grice, therefore, allows a systematic and not casual analysis of comics communication. As a result, the possibility of the use of comics as an aid in the teaching content of Management contents is presented.

**Keywords:** Management Teaching, Comics.

## 1. Introdução

No artigo “A hiperatividade do professor Bombril”, publicado na revista *Organizações & Sociedade*, de Rafael Alcadipani (2005), nos é apresentada situações vivenciadas por muitos docentes de administração em todo o país: a insegurança teórica e as incongruências do sacerdócio da docência frente à mercantilização da educação.

Como o curso que mais matrículas oferece no Brasil, a formação em administração recebe críticas por parte do campo e por parte dos próprios estudantes, em especial, quanto a aproximação da teoria com o mundo da prática, pouco enfoque no desenvolvimento crítico e reflexivo do estudante, foco na teoria e memorização, foco na instrumentalização técnica, dentre outros (MINZTBERG; GOSLING, 2003; FISCHER, 2006; OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015; SAIAUA, 2013)

Os desafios para a formação docente em administração também emergem, pois, apenas o domínio do conteúdo não forma um professor. É necessário o conhecimento pedagógico embasado e contextualizado para a construção coletiva do conhecimento, sendo que, ainda existe a carência de integração dos saberes técnicos de administração com os saberes pedagógicos para o exercício da docência (LOURENÇO; LIMA; NARCISO, 2016).

A busca por técnicas que integram saberes não é nova em administração, como pode ser observado pelo uso de metodologias ativas e aprendizagem centrada no participante, por exemplo, que vêm apresentando excelentes resultados de aprendizagem (MOTTA; MELO; PAIXAO, 2012; MOTTA; QUINTELLA, 2012; SAUAIA, 2013; LIMA et al, 2015; KRIZ; AUCHTER; 2016). Essas experiências mostram que é necessária a utilização de ferramentas de ensino que sejam embasadas teoricamente e propiciem uma aplicação mais acertada. Sendo assim, o uso de quadrinhos como ferramenta didática já caracteriza-se pela aplicação em diversas área para o ensino e, neste estudo, utilizar-se-á como base algumas concepções oriundas da área de letras, em especial da pragmática. Diante dessas argumentações, justifica-se a apresentação do presente trabalho.

Nesse contexto, o presente ensaio visa apresentar um método de análise de comunicações em quadrinhos que tem a potencialidade de auxiliar o professor a alcançar objetivos educacionais em sala de aula. O questionamento que motivou a pesquisa pode ser transcrito da seguinte forma: quais as possíveis utilizações da análise pragmática de quadrinhos para o ensino de administração sob a perspectiva da Teoria das Implicaturas de Grice? Para responder esse questionamento e atingir o objetivo proposto, o presente artigo descreve a proposta de utilização de três tirinhas da coleção Dilbert, de autoria de Scott Adams.

Para tanto, o presente trabalho organiza-se a partir de uma breve fundamentação teórica seguida da descrição do método de Grice. Na sequência, analisa-se três quadrinhos da obra de Adams (2008a, 2008b) com base na teoria de Grice e, por fim, tece-se as considerações finais.

## 2. Fundamentação Teórica

Os eixos teóricos do trabalho se organização apresentam algumas práticas no ensino de administração que são oriundas de outras áreas do conhecimento e que apresentam potencialidades para o ensino de gestão. Na sequência aborda-se a teoria pragmática de Grice, seguida de considerações sobre o uso de quadrinhos em sala de aula.

## 2.1 Práticas de ensino em administração e seus desafios

Os modelos tradicionais apresentam algumas lacunas na formação do estudante em administração especialmente quando consideradas os desafios que são impingidos à educação superior. Nesse contexto, há que se considerar a necessidade de pensar a educação em administração a partir de perspectivas e técnicas pedagógicas que possam contribuir para a formação discente de maneira mais adequada a realidade das novas exigências do mundo moderno (FISCHER, 2006; OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015; LOURENCO; LIMA; NARCISO, 2016).

Diante desse cenário, várias estratégias vêm sendo utilizadas em administração a partir da utilização e testagem dessas estratégias em outras áreas, como apresentado nesta fundamentação. Por limitações metodológicas escolhemos três abordagens para ilustrar a possibilidade de pensar o ensino de administração para além do quadro, giz e professor, sendo elas o método do caso, PBL (*Problem Based Learning*) e jogos de empresa.

De primeiro, método do caso foi originalmente utilizado para o ensino de direito e, gradativamente, foi ganhando a aceitação de outras áreas. Ele pode ser definido como “uma estratégia educacional cujo intuito é levar os estudantes a refletirem sobre situações apresentadas no caso, podendo envolver a tomada de decisões sobre o episódio estudado”, objetivando-se a apresentação do problema e a análise e a reflexão por parte dos estudantes (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2005).

Normalmente, o método do caso acompanha uma seção de notas para ensino, que visa guiar o uso do caso em sala, bem como, auxiliar o professor no atingimento de objetivos educacionais. Os resultados de seu uso, aparentam aceitação e bom desempenho tanto na avaliação de estudantes quanto na avaliação de professores (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007; MOTTA; ARMOND-DE-MELO, 2008; SILVA; OLIVEIRA; MOTTA, 2013).

Em um segundo aspecto, temos a Aprendizagem Baseada em Problemas, (*PBL – Problem Based Learning*, original do inglês) que foi originalmente utilizada para o ensino de medicina e pode ser definida como um método ativo de ensino aprendizagem que “emprega problemas da vida real (reais ou simulados), para que o estudante possa aprender por meio da dúvida, deixando de lado o papel de receptor e tornando-se construtor do próprio conhecimento”(GUEDES; ANDRADE; NICOLINI, 2015, p.76).

Seu uso tem a potencialidade de proporcionar ao estudante a capacidade de resolução de problemas, trabalho em equipe, pensamento crítico dentre outros. Além disso, a PBL propicia o aprendizado autodirigido e centrado no estudante. Seus resultados de aplicação também parecem coadunar com o atingimento dos objetivos educacionais e com a satisfação de professores e estudantes (ESCRIVÃO FILHO; RIBEIRO, 2008; SOUZA; VERDINELLI, 2014; GUEDES; ANDRADE; NICOLINI, 2015).

Em um terceiro aspecto temos os jogos de empresas que foram utilizados, pioneiramente para o ensino, pelas ciências militares no início do século XX. Jogos de empresa são simplificações da realidade, normalmente randomizadas, com similitude suficiente para criar um ambiente para tomada de decisão, em que aprendizagem e

mudanças de comportamento podem ser observadas (KEYS; WOLFE, 1990; CROOKALL, 2010).

Sua validade interna e externa tem sido amplamente confirmada, sendo inclusive campo para a testagem de teorias e construção de modelos. Além disso, seu uso tem apresentado excelentes resultados de aprendizagem por parte de estudante e satisfação com o uso por parte dos professores (KRIZ; HENSE, 2006; CROOKALL, 2010; OLIVEIRA; SAUAIA, 2011; MOTTA; MELO; PAIXAO, 2012; LIMA et al, 2015; KRIZ; AUCHTER, 2016).

Diante das práticas pedagógicas oriundas de outras áreas e suas respectivas aplicações para o ensino gerencial, emerge a discussão sobre a utilização de quadrinhos como recurso didático a partir dos estudos pragmáticos expressos na Teoria das Implicaturas de Grice, assunto esse, que se ocupa a próxima seção.

## 2.2 Pragmática e Teoria das Implicaturas de Grice

A pragmática pode ser classificada como uma área dos estudos linguísticos e se ocupa do estudo do uso da língua. O precursor dos estudos que envolvem os conceitos de implicatura é Grice, com a Teoria Inferencial das Implicaturas. Essa teoria defende que, ao nos comunicarmos, trocamos mais informações do que as palavras utilizadas possam vir a significar e, que, por meio da cooperação, locutor e interlocutor participam de um jogo, onde o objetivo é a comunicação efetiva (COSTA, 2009; FIORIN, 2010).

Ao determinar o que são implicaturas deve-se atentar para a definição de Fiorin (p.176, 2010), que nos ensina que implicaturas são “inferências que se extraem dos enunciados”. Nesse sentido, cabe explicar o que são as implicaturas convencionais e as implicaturas conversacionais. Aquela se refere à análise do significado convencional das palavras, sendo incitada, tão somente, por uma expressão linguística, e, esta, não depende da significação usual, mas é produzida por contextos (COSTA, 2009; FIORIN, 2010).

Ao contrapor as noções de implicatura convencionais e as implicaturas conversacionais, há que se recorrer a exemplos do cotidiano, portanto, note-se dois casos de fala: [1º] José é trabalhador e, contudo, é pobre; [2º] João é carioca, portanto, não é um homem sério (COSTA, 2009; LEÃO, 2013; FIORIN, 2010). Note-se, no primeiro caso, que a expressão linguística “contudo” complementa a frase, sem demais implicações, ou seja, o sujeito é trabalhador e pobre, coadunando, assim, com o fato de que uma “implicatura convencional decorre da força significativa das palavras, sendo, por isso, intuída pelos interlocutores sem maiores dificuldades” (COSTA, p. 13, 2009). Note-se, no segundo caso, que, embora tenha-se dito que João é carioca e que não é sério, a oração pode ser classificada como uma implicatura conversacional, em que, o conativo “portanto” desempenha um papel crucial na depreensão do sentido da frase, implicando, desse modo, no fato de que todo carioca não é sério. Essa última situação de fala coaduna com o fato de que, da implicatura conversacional, “há uma ruptura entre os enunciados que necessita de um preenchimento por parte dos envolvidos no ato comunicativo para haver sentido” (LEÃO, p. 71, 2013).

Essa contraposição mostra-nos que ambas as implicaturas são fundamentais para a compreensão dos sentidos na comunicação e, por conseguinte, do uso da

língua, objeto de estudo da pragmática. Além disso, as implicaturas conversacionais fornecem recursos para uma compreensão rápida e que causa efeito no interlocutor, esse efeito, inclusive, pode ser exemplificado nas tirinhas de humor, quais sejam, o riso, a reflexão, a indignação, etc. A materialização e a historicidade das palavras compõem o contexto em paralelo às interações sociais e efeitos que a fala pode causar no interlocutor, essas últimas já abordadas nas discussões sobre a implicatura (COSTA, 2009; LEÃO 2013).

### **2.2.1 Uso de quadrinhos como recurso didático**

O gênero textual denominado quadrinho foi por muito tempo foi considerado uma literatura marginalizada, ou uma leitura que pouco acrescentaria na formação cidadã, tendo valor apenas as obras classificadas e inseridas no cânone tradicional (CAVEDON; LENGLER, 2005).

No entanto, alguns estudos, especialmente no campo da linguística, passaram a utilizar quadrinhos para suas pesquisas e práticas na formação de estudantes. Por ser um gênero textual descontraído, os quadrinhos proporcionam um espaço amplo de reflexão sobre o que não está escrito, propiciando assim, a formação crítica do estudante, bem como sua formação integral. Em sala de aula suas potencialidades propiciam um ambiente de debate e ponderação (SIMÕES, 2009; MORAES; CORREA, 2010).

Tradicionalmente, seu uso foi valorizado para o ensino de gêneros textuais em língua portuguesa e para a produção de textos, pois, contribui para a formação de leitores mais competentes, compreende uma série de possibilidades de pesquisas em cultura, análise do discurso, linguística aplicada, além de ser um importante auxiliar no ensino (VIEIRA, 2016; SANTOS; GANZAROLLI, 2011). Adiante, sua aplicação pôde ser observada para o ensino de anatomia, ciências, física, história, saúde, dentre outros apresentando resultados satisfatórios (SANTOS; PEREIRA, 2013; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2013; TOLEDO et al., 2016; SILVA; SANTOS; BISPO, 2017).

Ainda assim, parece haver uma lacuna significativa na pesquisa e utilização da técnica no ensino superior na educação superior no país (PRESSER; BRAVIANO; GONÇALVES, 2014). No Brasil, as plataformas SPELL e Capes retornam apenas um estudo que descreve a utilização da construção de quadrinhos por estudantes de administração, mas não apresenta um uso contextualizado de um quadrinho já existente (SILVA; SANTOS; BISPO, 2017).

O trabalho de Canavedon e Lengler (2005) também utilizam os quadrinhos como objeto de estudo, nesse caso, sob a perspectiva da pós-modernidade e exploram a crítica às estruturas de poder e o simbolismo por traz das relações exploratórias de trabalho, utilizando o trabalho de Scott Adams, nos quadrinhos do personagem Dilbert.

Sendo o texto uma das principais ferramentas para o ensino de administração. Compreende-lo para além dos limites semânticos é fundamental para a formação do futuro gestor. A percepção das nuances presentes em uma tirinha podem complementar as construções apresentadas nos livros textos e apresentar pontos e contrapontos significativos para a construção do conhecimento de maneira mais reflexiva (CAVEDON; LENGLER, 2005; LEÃO, 2013).

### 3. Método

A pragmática se ocupa das explicações científicas das propriedades naturais da linguagem e procura entender o há por traz do que é dito. Desto desse panorama, a Teoria das Implicaturas de Grice nos auxiliam na depreensão dos sentidos em determinadas falas de maneira sistemática.

Assim, este estudo classificará as implicaturas em convencionais e conversacionais. As convencionais são desencadeadas pura e simplesmente pela expressão linguística e as conversacionais são produzidas por contextos específicos (COSTA, 2009; FIORIN, 2010).

O princípio geral que conduz a comunicação é o da cooperação, ou seja, o falante sempre leva em conta o direcionamento da conversa em suas intervenções de modo a se fazer entender, como em um jogo. Desse modo, sua contribuição conversacional corresponde ao que é exigido no momento da conversação, de acordo com a direção aceita na troca verbal na qual o falante está engajado. Esse princípio torna-se explícito em quatro princípios que Grice denomina máximas conversacionais, sendo quatro: máxima da quantidade, máxima da qualidade, máxima da relação, máxima de modo. As quebras dessas máximas produzem humor, reflexão, análise, crítica, dentre outros. As definições das máximas, seus exemplos e quebras são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Máximas conversacionais

<b>Máximas</b>	<b>Significado</b>	<b>Exemplo de quebra</b>
<b>Quantidade</b>	O emissor apresenta uma fala suficientemente informativa.	Dar pouca informação ou mais que o necessário.
<b>Qualidade</b>	Dizer o que realmente existe, que é verdadeiro e consistente.	Dizer algo que não existe, por meio de metáforas ou hipérboles
<b>Relação</b>	O emissor apresenta contribuições relevantes e diretamente relacionadas ao assunto tratado.	Quando o interlocutor não é capaz de imaginar uma sentença não proferida, tampouco estabelecer conexões com as falas anteriores.
<b>Modo</b>	Contribuições precisas, breves, claras e ordenadas.	Ocorre ao incidir sobre o advérbio ao invés de no núcleo do predicado. Ex. A: o álcool mata lentamente; B: eu não estou com pressa.

Fonte: adaptado de Fiorin (2010) e Leão (2013).

Desse modo, algumas tiras de quadrinhos foram selecionadas para serem submetidas a análise segundo a teoria de Grice. Foram escolhidos os quadrinhos do personagem Dilbert, de autoria de Scott Adams, porque o “humor crítico presente em Dilbert tem o potencial de fazer refletir e pensar de novas formas” (LINCH, 2016, p.145).

Além disso, suas contribuições foram alvo de estudos na área de administração para o desvendar da realidade organizacional, criticando, por vezes, os postulados da racionalidade instrumental e as relações organizacionais em que Dilbert está inserido (CAVEDON; LENGELER, 2005).



O contexto para utilização dos quadrinhos em sala, foi construído com base nos conteúdos da Teoria da Burocracia, em especial, em suas disfunções segundo o livro texto de Motta e Vasconcelos (2006). A partir desse contexto, a análise do corpus apresenta como ocorre o exame dos quadrinhos para sua posterior utilização em sala.

#### 4. Análise do corpus

A figura 1 apresenta Dilbert, seu chefe e suas interações. Nota-se nessa gravura uma implicatura conversacional, pois está sendo oferecidas mais informações do que as que estão descritas. Nesse caso, é violada a máxima da qualidade, pois o chefe apenas pensa na quantidade de controle sobre um processo ínfimo, mas não fala. Na mesma tirinha há uma quebra da máxima de relação, pois quando o chefe pergunta se alguém tem tempo sobrando para ajuda-lo e um funcionário se predispõe, nota-se que o funcionário não estabeleceu uma conexão clara com as falas anteriores (COSTA, 2009; LEÃO, 2013; FIORIN, 2010). A crítica de Scott repousa no excesso de papelório e controle nos processos que, por vezes não merecem tanta atenção por parte dos gerentes, mas que reafirmam uma relação de poder (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Figura 1 – Tirinha A



Fonte: Adams (2008a, p. 31).

Na figura dois Alice interpela seu chefe e questiona o uso abusivo do poder legal instituído. Na sequência, o chefe apresenta uma mais uma regra descabida. Ao discutir a possibilidade de uma possível solução, Dilbert se vê em um beco sem saída. Nesses episódios as máximas da qualidade e de modo, perceptíveis no uso de onomatopéias como senha e na mudança do sentido semântico da palavra “segurança” (COSTA, 2009; LEÃO, 2013; FIORIN, 2010). Relacionando com as disfunções da burocracia nota-se que a crítica ao sistema burocrático legal e revela as nuances de controle estabelecidas nas relações entre o chefe, Dilbert e colegas. Essas impressões são valiosas para exemplificar como o excesso de regras e controles podem prejudicar o desempenho, por exemplo (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Figura 2 – Tirinha B



Fonte: Adams (2008b, p. 110).

Ao analisar a figura três, observa-se a quebra das máximas conversacionais da quantidade, relação e modo. A máxima da quantidade é quebrada pela necessidade de inúmeros processos de avaliação para se atender a solicitação, ao passo que, para cada exigência, um responsável agarra-se a Dilbert, implicando em uma dificuldade ainda maior. A quebra da máxima da relação se deu pelo pedido de auditoria uma vez que a mesma implica em ainda mais disfunções. Por sua vez, a quebra da máxima de modo se dá ao expressar o local onde o auditor está dependurado (COSTA, 2009; LEÃO, 2013; FIORIN, 2010).

A figura três apresenta também uma crítica mais evidente à burocracia. Nota-se que neste caso o colaborador ao qual Dilbert se dirige, está mais atento ao processo do que ao resultado, ocasionando mais uma disfunção. A grande quantidade de racionalidade e, ao mesmo tempo, personalidade, conferem ao processo morosidade e ineficiência (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Diante dessas ponderações, há que se considerar a necessidade de desenhar o correto plano de aula, bem como desenhar objetivos educacionais adequados ao uso de quadrinhos. A utilização de quadrinhos para auxiliar o professor em uma análise mais crítica de determinado fenômeno organizacional pode proporcionar uma atividade didática que ultrapassa o limite da mera exposição de fatos e componentes, com potencialidades para que os estudantes se envolvam na situação descrita no quadrinho e passem a debater as quebras das implicações (SILVA; SANTOS; BISPO, 2017).

Ainda assim, não é o objetivo que o estudante tenha o conhecimento aprofundado das noções de implicaturas e máximas, mas que essa técnica seja uma ferramenta de análise das comunicações em quadrinhos realizada pelo professor dentro de um planejamento de aula, afim de que os objetivos educacionais sejam melhor alcançados dentro de uma atividade específica tais como: discussão dirigida, debate, produção de textos, orientação de trabalho em grupo, exposição dialogada, dentre outras. Com uma análise mais aprofundada das comunicações no processo de

planejamento é possível que o professor antevja possível complicações no uso e, ao mesmo tempo, utilize toda a potencialidade desse gênero textual.

Figura 3 – Tirinha C



Fonte: Dilbert (2008a, p. 14,15).

## 5. Considerações Finais

Quanto ao objetivo do trabalho, o presente apresentou um método de análise de comunicações em quadrinhos que tem a potencialidade de auxiliar o professor a alcançar objetivos educacionais em sala de aula. Respondendo o questionamento de pesquisa, que tangenciou a utilização da análise pragmática de quadrinhos para o ensino de administração, sob a perspectiva da Teoria das Implicaturas de Grice, considera-se que, essa análise pode tornar-se uma ferramenta para o uso docente em administração.

O presente estudo também pode contribuir na prática docente em administração tão carecida de ferramental para análise de textos, uma vez que, a análise textual aparenta ser a principal ferramenta para aprender e ensinar uma ciência social aplicada. Além disso, apresenta a teoria de Grice, já conhecida e utilizada pela pragmática na área de letras, com potencialidade para o uso em administração.

Como limitações, por se tratar de um estudo preliminar, não houve a análise da aplicação da técnica em uma turma de um curso de formação gerencial. Outra limitação repousa sobre o campo de pesquisas com poucas publicações no uso de quadrinhos para o ensino de adultos (PRESSER; BRAVIANO; GONÇALVES, 2014).

A continuidade da pesquisa em estudos futuros se dará na construção dos planos de aula que abarquem o uso da técnica, bem como a consulta aos docentes e discente sobre as impressões acerca do uso do método. Ainda, pode-se congrega o uso de quadrinhos com outras ferramentas de ensino e analisar o processo de integração, as impressões e os resultados obtidos.

Refletir sobre as práticas docentes em administração é fundamental para a construção do bem ensinar (FISCHER, 2006). Não basta apenas utilizar quadrinhos por se tratar de um modismo ou uma tendência, mas em entrelaçar as contribuições desse gênero textual com as nuances teóricas da área de administração sobre uma perspectiva teórica.

Retoma-se as reflexões iniciais de Alcadipani (2005) sobre a prática docente: sei realmente o que estou fazendo? Os alunos me compreendem?... Refletir sobre esses aspectos tem a potencialidade de ajudar o professor a buscar em outras fontes e abordagens teórico-pedagógicas que possam auxiliar na utilização de ferramentas de ensino mais acertadamente.

## 6. Referências

ADAMS, S. **Dilbert**: corra, o controle de qualidade vem aí! Porto Alegre: L&M, 2008.

ADAMS, S. **Dilbert**: você está demitido! Porto Alegre: L&M, 2008.

ALCADIPANI, R. A hiperatividade do professor bombril. **Organ. Soc.**, Salvador, v.12, n.35, p. 161-163, dez. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302005000400010>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

CAVEDON, N. R.; LENGLER, J. F. B. Desconstruindo temas e estratégias da Administração moderna: uma leitura pós-moderna do mundo de Dilbert. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 105-119, 2005. Disponível em:

<<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10766>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

COSTA, J. C. da. A Teoria Inferencial das Implicaturas: descrição do modelo clássico de Grice. **Letras de Hoje**, v. 44, n. 3, 2009. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fale/article/view/5758>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

CROOKALL, D. Serious games, debriefing, and simulation/gaming as a discipline. **Simulation & Gaming**, v. 41, n. 6, p. 898-920, ago. 2010. Disponível em: <[10.1177/1046878110390784](https://doi.org/10.1177/1046878110390784)>. Acesso em: 10 mai. 2018.

ESCRIVÃO FILHO, E.; RIBEIRO, L. R. C. Inovando no ensino de administração: uma experiência com a aprendizagem baseada em problemas (PBL). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. Ed. Especial, art. 3, p. 1-9, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000500004>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

FIORIN, J. L. A linguagem em uso. *In*: \_\_\_\_\_. FIORIN, J. L. (Org.). **Introdução à Linguística**. São Paulo: Contexto, 2010.

FISCHER, T. Uma luz sobre as práticas docentes na pós-graduação: a pesquisa sobre ensino e aprendizagem em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 193-197, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000400010>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

GUEDES, K. L.; ANDRADE, R. O. B.; NICOLINI, A. M. A avaliação de estudantes e professores de Administração sobre a experiência com a aprendizagem baseada em problemas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 1, p. 71-71, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n1.201>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.; CAMPOMAR, M. C. O método do caso no ensino de marketing. **Rev. adm. contemp.**, v. 1, n. 3, p. 52-68, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302005000300009>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.; CAMPOMAR, M. C. A tipologia do método do caso em administração: usos e aplicações. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 34, p. 141-159, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302005000300009>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

KRIZ, W. C.; AUCHTER, E. 10 Years of Evaluation Research Into Gaming Simulation for German Entrepreneurship and a New Study on Its Long-Term Effects. **Simulation & Gaming**, v. 47, n. 2, p. 179-205, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1046878116633972>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

KRIZ, W. C.; HENSE, J. U. Theory-oriented evaluation for the design of and research in gaming and simulation. **Simulation & Gaming**. v 37 n. 2, p. 268-283, jun. 2006. Disponível em: <[10.1177/1046878106287950](https://doi.org/10.1177/1046878106287950)>. Acesso em: 10 mai. 2018

KEYS, B.; WOLFE, J. The role of management games and simulations in education and research. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 307-336, jun. 1990. Disponível em: <[10.1177/014920639001600205](https://doi.org/10.1177/014920639001600205)>. Acesso em: 10 mai. 2018.

LEÃO, L. B. C. Implicaturas e a violação das máximas conversacionais: uma análise do humor em tirinhas. **Working Papers em Linguística**, v. 14, n. 1, p. 65-79, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/1984-8420.2013v14n1p65>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

LIMA, E. et al. Opportunities to improve entrepreneurship education: Contributions considering Brazilian challenges. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 1033-1051, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/jsbm.12110>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

LINCH, L. R. O princípio Dilbert e a educação: humor e crítica à gestão do trabalho em uma tira em quadrinhos. **história, histórias**, v. 4, n. 7, p. 129-148, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/hh/article/view/17020>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

LOURENCO, C. D. S.; LIMA, M. C.; NARCISO, E. R. P. Formação pedagógica no ensino superior: o que diz a legislação e a literatura em Educação e Administração?. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 21, n. 3, p. 691-718, nov. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772016000300003>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

MINZTBERG, H.; GOSLING, J. Educando administradores além das fronteiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1551/155117962002/>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

MORAES, M. M.; CORREA, D. A. História em quadrinhos e suas multifacetadas na educação. *Anais... XIX Encontro de Iniciação Científica – EAIC*. Guarapuava, out. 2010. Disponível em: <<https://anais.unicentro.br/xixeaic/pdf/2413.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006

MOTTA, G.; ARMOND-DE-MELO, D. R. A prática da aprendizagem baseada em problemas nos cursos de gestão. *Anais ... Colóquio Internacional sobre Ensino Superior*, Feira de Santana, Bahia, Brasil, 1., 2008

MOTTA, G. S.; MELO, D. R. A.; PAIXAO, R. B. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 16, n. 3, p. 342-359, jun. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000300002>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

MOTTA, G. S.; QUINTELLA, R. H. A utilização de jogos e simulações de empresas nos cursos de graduação em administração no estado da Bahia. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 317-338, ago. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000200002>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

MRTVI, V. O. et al. Jogos de empresas: abordagens ao fenômeno, perspectivas teóricas e metodológicas. **Rev. adm. contemp**, v. 21, n. 1, p. 19-40, jan./fev. 2017. Disponível em: <10.1590/1982-7849rac2017150212>. Acesso em: 10 mai. 2018.

OLIVEIRA, A. L.; LOURENÇO, C. D. S.; CASTRO, G. C. Ensino de administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 1, p. 11-22, 2015. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v16i1.1830>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

OLIVEIRA, M. A; SAUAIA, A. C. A. Impressão docente para aprendizagem vivencial: um estudo dos benefícios dos jogos de empresas. **Revista RAEP - Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 355-391, Jul/Ago/Set. 2011. Disponível em: < 10.13058/raep.2011.v12n3.159>. Acesso em: 10 mai. 2018.

PRESSER, A. T. R; BRAVIANO, G.; GONÇALVES, M. M. Histórias em quadrinhos em nível superior como ferramenta de ensino aprendizagem: um levantamento bibliográfico. **Razón y Palabra**, v. 18, n. 88, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731019>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

REIS, Cunha et al. O uso de anotações para Inferência e aquisição lexical em História em quadrinhos eletrônicas no contexto de ensino e aprendizagem de inglês como língua estrangeira. **Revista Veredas**, v. 21, n. 1, 2017.

SANTOS, M. O.; GANZAROLLI, M. E. Histórias em quadrinhos: formando leitores. **Transinformação**, Campinas, v. 23, n. 1, p. 63-75, abr. 2011. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-37862011000100006>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

SANTOS, T. C.; PEREIRA, E. G. C. Oficinas de Histórias em Quadrinhos como recurso pedagógico no ensino de Ciências. **Enseñanza de las ciencias: revista de investigación y experiencias didácticas**, n. Extra, p. 3200-3204, 2013. Disponível em: < <http://www.raco.cat/index.php/Ensenanza/article/view/308297> >. Acesso em: 10 mai. 2018.

SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de gestão**: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. 3. ed. Barueri: Manole, 2013.

SILVA JÚNIOR, A. F.; RODRIGUES, F. C. M. G. Histórias em quadrinhos e ensino de História: olhares e práticas. **OPSIS**, v. 13, n. 1, p. 66-82, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.5216/o.v13i1.19816>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

SILVA, S. S.; OLIVEIRA, M. A.; MOTTA, G. S. Jogos de empresas e método do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 14, n. 4, p. 677-705, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.13058/raep.2013.v14n4.52>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

SILVA, A. B.; SANTOS, G. T. D.; BISPO, A. C. K. A. The Comics as Teaching Strategy in Learning of Students in an Undergraduate Management Program. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 40-65, 2017.

Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p40-65>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

SIMÕES, A. C. História em quadrinhos: uma proposta de ensino. **A margem – Estudos**, v. 2, n. 3, p. 38-44, jan./jun. 2009. Disponível em: < [http://poloeducacao.com.br/r/sala\\_do\\_professor/hq/experiencia/hq\\_planejando\\_a\\_aula.pdf](http://poloeducacao.com.br/r/sala_do_professor/hq/experiencia/hq_planejando_a_aula.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2018.

SOUZA, N. R.; VERDINELLI, M. A. Aprendizagem ativa em Administração: um estudo da Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) na graduação. **Revista Pretexto**, v. 15, n. NE, p. 29-47, 2014. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v15iNE.1496>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

TOLEDO, K. A. et al. O uso de história em quadrinhos no ensino de imunologia para educação básica de nível médio. **Revista Inter Ação**, v. 41, n. 3, p. 565-584, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.5216/ia.v41i3.41819>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

VIEIRA, J. F. Ler por prazer na escola: contribuições da teoria bakhtiniana para o ensino de leitura no gênero tiras em quadrinhos. **Claraboia**, v. 6, p. 55-77, 2016. Disponível em: < <http://seer.uenp.edu.br/index.php/claraboia/article/view/835>>. Acesso em: 10 mai. 2018.