

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
MAURÍCIO JACQUES BARBOSA DA SILVA

**O FILME DE TREINAMENTO EMPRESARIAL:  
Um Estudo de Caso.**

**São Paulo  
2008**

MAURÍCIO JACQUES BARBOSA DA SILVA

**O FILME DE TREINAMENTO EMPRESARIAL:  
Um Estudo de Caso.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Comunicação, área de concentração em Comunicação Contemporânea da Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação da Profa. Dra. Sheila Schvarzman.

**São Paulo  
2008**

**MAURÍCIO JACQUES BARBOSA DA SILVA**

**O FILME DE TREINAMENTO EMPRESARIAL:  
Um Estudo de Caso.**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Comunicação, área de concentração em Comunicação Contemporânea da Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação da Profa. Dra. Sheila Schvarzman.

Aprovada em 4 de novembro de 2008.

---

**Profa. Dra. Sheila Schvarzman**

---

**Profa. Dra. Maria Guiomar P. de Almeida Ramos**

---

**Prof. Dr. Noel dos Santos Carvalho**

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho foi possível devido a excelência dos Professores, da Coordenadora e Professora Dra. Bernadette Lyra e sinceramente, a todo corpo docente, discente e administrativo do Mecom, pois todos contribuíram com o desenvolvimento deste curso e conseqüentemente com a minha pesquisa. Inclusive, os Professores cujos eu não pude participar de suas aulas, sempre se demonstraram disponíveis para atendimento e esclarecimentos.

Muitas sugestões ou esclarecimentos que os Professores do Mecom me concederam, por mais simples que possa parecer, promoveram ricas contribuições.

Minha Professora e Orientadora Sheila Schvarzman dedicou esforços não só acadêmicos, mas também, pessoais que foram determinantes para o aproveitamento do curso. Obrigado por convidar o Prof. Dr. Noel dos Santos Carvalho e a Profa. Dra. Maria Guiomar P. de Almeida Ramos para participar da banca examinadora deste trabalho, bem como, por me apresentar ao Prof. Dr. Marcos Corrêa, pois todos possuem profundos conhecimentos na área e contribuíram com ricos pontos de vista, críticas e valiosas sugestões.

Mais do que atividades acadêmicas o Mestrado em Comunicação da Universidade Anhembi Morumbi me possibilitou inúmeras experiências que literalmente mudou minha visão de mundo. Se antes eu era um aficionado por filmes e especialmente pelos documentários, hoje eu consigo compreender um pouco sobre os motivos que geram tal fascínio. Hoje eu posso refletir sobre o uso de filmes para propósitos de treinamento empresarial ponderando questões Históricas, Comunicacionais e Sociológicas.

Diante de todo este aprendizado e transformação, não posso deixar de agradecer a minha esposa Gleiva Rios e aos meus amigos e familiares que me apoiaram e suportaram conviver comigo durante esta fase.

*“Era através de suas palavras que se reconhecia a loucura do louco; elas eram lugar onde se exercia a separação; mas não eram nunca recolhidas ou escutadas”.*

Michel Foucault

## RESUMO

Utilizar filmes para atender propósitos educacionais é uma prática comum em nossa sociedade, quer seja para atender demandas do Estado, de instituições acadêmicas ou mesmo de empresas. Com o aumento das possibilidades para a produção personalizada de filmes, devido à disponibilidade do vídeo, de câmeras portáteis ou mesmo, pelos recursos da informática, a produção que antes era restrita às produtoras especializadas, atualmente está à disposição de um número crescente de pessoas e que até então eram apenas espectadores. Podemos considerar as diferenças de qualidade entre os filmes de treinamento produzidos por profissionais especializados os produzidos por amadores ou entusiastas, ou mesmo, entre os filmes comerciais utilizados em treinamentos empresariais e aqueles produzidos sob demanda da própria empresa que o utilizará. Contudo, compreender o filme de treinamento sob a ótica da Comunicação permite reflexões com base na História (História do cinema e História no cinema) e da Sociologia que se perpassam as questões da Administração de Empresas. Esta pesquisa teve como meta principal refletir sobre um estudo de caso em que uma empresa diante de determinadas circunstâncias resolveu produzir seu próprio filme de treinamento. Para tal, envolveu-se no processo de produção um cinegrafista com prática na produção de vídeos e os instrutores de treinamento da empresa, que por sua vez, possuíam prática no uso de filmes para propósitos de treinamento empresarial. Porém ambos sem viés crítico sobre a caracterização dos filmes de treinamento empresarial. Tal reflexão permitiu não só compreender o filme de treinamento empresarial como um documentário de treinamento, mas também como um documentário instrumental, uma vez que além de ser um material didático, que por sua vez expõe com certo didatismo situações do cotidiano da empresa, é também um instrumento a favor da eficiência empresarial. Desta maneira, também é utilizado com o objetivo de controlar os corpos na empresa ou no sistema em que esta se encontra.

Palavras-chave: Comunicação, Documentário, Filmes de treinamento, Administração de Recursos Humanos.

## RESUMEN

Utilizar las películas para atender propósitos educacionales es una práctica común en nuestra sociedad, sea para satisfacer las demandas del Estado, de las instituciones académicas o aún de las empresas. Con el aumento de las posibilidades para la producción personalizada de películas, debido a la disponibilidad del video, de las cámaras portátiles y aún los recursos de las computadoras, la producción que antes era restringido a la producción especializada, actualmente está a la disposición de un número creciente de personas y que hasta entonces eran sólo espectadores. Podemos considerar las diferencias de calidad entre las películas de entrenamiento producidos por profesionales especializados y los producidos por amateurs o entusiastas, o aún, entre las películas comerciales utilizadas en entrenamientos empresariales y aquellos producidos bajo demanda de la propia empresa que lo utilizará. Pero, comprender la película de entrenamiento en el contexto de la Comunicación permite reflexiones con base en la Historia (Historia del cine y Historia en el cine) y de la Sociología que transponen las cuestiones de la Administración de Empresas. Esta investigación tuvo como meta principal reflejar sobre un estudio de caso en que una empresa enfrente de determinadas circunstancias resolvió producir su propia película de entrenamiento. Para ello se envolvió en el proceso de producción un camarógrafo con práctica en la producción de vídeos y los instructores de entrenamiento de la empresa, que por su parte, poseían práctica en el uso de películas para propósitos del entrenamiento empresarial. Pero ambos, sin un punto de vista crítico de la caracterización de las películas de capacitación empresarial. Esta reflexión permitió no sólo comprender la película de entrenamiento empresarial como un cine documental, sino también como una película documental instrumental. Eso tipo de película es un material didáctico, que a su vez expone con didactismo situaciones del cotidiano de la empresa, pero es también un instrumento para promover la eficiencia de las empresas. Por lo tanto, es también utilizado para el control de los empleados en la empresa o en el sistema en que esta se encuentra.

Palabras clave: Comunicación, Documentales, Películas de formación, Administración de los Recursos Humanos.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Capa do DVD Jamie's Kitchen.....                            | 12 |
| Figura 2: Cena da versão de Jamie's Kitchen da Siamar.....            | 12 |
| Figura 3: Sátira do filme Batman.....                                 | 13 |
| Figura 4: Cena de filme de treinamento da 3M.....                     | 13 |
| Figura 5: Charles Chaplin em "Tempos Modernos".....                   | 22 |
| Figura 6: Capa do DVD "O homem da câmera".....                        | 31 |
| Figura 7: Filme de treinamento sobre negociação encenado.....         | 33 |
| Figura 8: Filme de treinamento com palestra ou entrevista.....        | 33 |
| Figura 9: Cenas do vídeo "Beautiful Day – U2".....                    | 35 |
| Figura 10: Capa do DVD "Mudança de hábito".....                       | 35 |
| Figura 11: Capa do DVD "Ford".....                                    | 37 |
| Figura 12: Cenas do filme Sony.....                                   | 37 |
| Figura 13: Cenas do vídeo "Ética – Banco Bradesco".....               | 39 |
| Figura 14: Cenas do filme "Boeing – Put Together Quickly".....        | 40 |
| Figura 15: Capa do DVD "Coach Carter".....                            | 41 |
| Figura 16: Capa do DVD "Roger and me".....                            | 44 |
| Figura 17: Cartaz do filme "Violência S.A.".....                      | 45 |
| Figura 18: DVD "Mais que o acaso".....                                | 61 |
| Figura 19: DVD White Nights.....                                      | 61 |
| Figura 20: DVD Entrando numa fria.....                                | 62 |
| Figura 21: Cenas que o instrutor encenou o papel de passageiro.....   | 65 |
| Figura 22: Imagens captadas com a câmera "escondida".....             | 66 |
| Figura 23: Cena inusitada do desembarque de um detento escoltado..... | 66 |



# SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO .....   | 10 |
| PARTE I .....  | 16 |
| 1. O Treinamento empresarial e sua relação com o cinema. ....  | 17 |
| 1.1 O treinamento empresarial.....   | 18 |
| PARTE II .....   | 30 |
| 2. O filme de treinamento .....  | 31 |
| 2.1 Que tipo de documentário é um filme de treinamento. ....   | 43 |
| PARTE III .....  | 50 |
| 3. Estudo de caso: A produção personalizada de um filme para treinamento na TAM Linhas Aéreas S/A..... | 51 |
| 3.1 Os espectadores do filme de treinamento da TAM linhas aéreas.....                                  | 51 |
| 3.1.1 A TAM linhas aéreas e suas atividades aeroportuárias.....  | 54 |
| 3.2 As circunstâncias que demandaram a produção do filme.....  | 58 |
| 3.3 O processo de produção do filme. ....  | 62 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 68 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 70 |
| FILMOGRAFIA .....  | 75 |
| WEBGRAFIA.....   | 76 |

## INTRODUÇÃO

O cinema tem cumprido diferentes funções na sociedade. Temos o cinema como instituição, indústria, técnica, arte, linguagem, dispositivo, instrumento, divertimento entre outras funções e abordagens relevantes, o que, conseqüentemente o torna bastante complexo para conceituá-lo de forma unívoca.

Possivelmente, considerar o cinema como instrumento é a melhor maneira para elucidar a experiência de produção e utilização de um filme para finalidades de treinamento empresarial.

Para Thomas Edison, o propósito dos filmes era o entretenimento por meio de ilusões que representavam a realidade<sup>1</sup> já os irmãos Lumière em 1895, viam no “cinematógrafo” possibilidades técnico-científicas para o estudo do movimento. Com isto, o cinema ganhava, desde seu início, propósitos sociais, quer seja para o divertimento, quer seja para o estudo.

Além dos pioneiros cineastas que buscaram desenvolver o cinema para diferentes finalidades, o cinema foi também utilizado por instituições políticas e militares como instrumento de propaganda, chegando a ser considerado por muitos uma arma de guerra na década de 1940<sup>2</sup>. Nessa época os meios de massa já eram utilizados buscando a adesão dos receptores às idéias e utopias transmitidas pela mídia e o cinema era utilizado como um meio eficiente de disseminar informações. Seu poder deve-se não só ao seu alcance massivo, mas também, pelo uso da

---

<sup>1</sup>MUSSER, 1990, p. 81 apud DA-RIN, 2006, p. 81. “Em abril de 1894 Edison lançou o quinetoscópio (...)Na mesma época, publicou um artigo no qual vislumbrava uma representação audiovisual hiper-realista, capaz de proporcionar uma ilusão perfeita da realidade”.

<sup>2</sup> Segundo Marc Ferro, “os soviéticos e os nazistas foram os primeiros a encarar o cinema em toda sua amplitude, analisando sua função, atribuindo-lhe um estatuto privilegiado no mundo do saber, da propaganda, da cultura”. FERRO, M. Cinema e História. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992. p. 72-73.

sedução e emoção em suas imagens e mensagens para persuadir e assegurar o domínio sobre o público, que por sua vez, carente por mudanças e progressos desde a primeira guerra mundial (1920) aderiu a tais apelos.

Igualmente no Brasil o cinema também percorreu rumos propagandísticos, pedagógicos e políticos apoiado pelo Estado. Desde o governo de Getúlio Vargas na década de 1930, o cinema era valorizado por sua capacidade de formação e instrução dos cidadãos, sendo este o principal interesse do governo em apoiar a produção de filmes.

Embora os Estados Unidos também tenha utilizado o cinema com propósitos políticos, por sua vez, eles direcionaram, sobretudo, o cinema para exploração comercial e logo, construíram uma lucrativa indústria cinematográfica independente de apoio de instituições governamentais ou militares. Cabe ressaltar que os Estados Unidos, também, foram pioneiros na inserção do cinema nos currículos universitários em meados dos anos 60<sup>3</sup>.

Atualmente temos em diversos países a participação da indústria cinematográfica, quer seja com a produção e distribuição de filmes, ou, pela comercialização e exibição. Inclusive no Brasil, temos produções midiáticas voltadas a diversas necessidades, dentre elas, educacionais.

Existem, por exemplo; produtoras especializadas em filmes para treinamento empresarial, tais como: Link Quality, Siamar, Águila Produções entre outras, concomitantemente, certas empresas produzem seus próprios filmes de maneira

---

<sup>3</sup> LOPES, Frederico. Audiovisuais e ensino. Covilhã – Portugal: Universidade da Beira Interior, 1998.

\*Os Estados Unidos foram pioneiros na abertura do ensino superior ao cinema. A partir de meados dos anos 60, os estudos cinematográficos são introduzidos nos currículos universitários (s.p.).

personalizada dada à especificidade de suas necessidades<sup>4</sup>. Esse tipo de produção tem sido facilitada ao passo que novas tecnologias para produção e exibição se tornam acessíveis. A tecnologia digital contribuiu, por exemplo, para que a câmera de vídeo e o vídeo-cassete se tornassem aparelhos de uso doméstico.

Atualmente, vídeos de produção independente da indústria cinematográfica são disponibilizados por diferentes meios digitais, bem como, são reeditados e modificados digitalmente por terceiros com tamanha frequência e facilidade. A exemplo disso: a produtora de vídeos para treinamento Siamar, reeditou o filme “Jamie’s Kitchen” de SCOTT (2002), produzido pela companhia inglesa “Fresh One”, um “reality show” apresentado na televisão (no Brasil pelo canal GNT com o título “A cozinha de Jamie Oliver”) em que o chefe de cozinha Jamie Oliver passa pela experiência de montar e administrar um restaurante-escola sem fins lucrativos, para o qual é necessário treinar e selecionar jovens trabalhadores. O filme pode cumprir diferentes propósitos, contudo, a versão da Siamar é direcionada para o treinamento empresarial sobre liderança, para tanto, foi necessário selecionar e comentar as cenas do filme que fossem mais coerentes com tal tema, inserindo uma locução específica (voz over), bem como, incluir manuais de utilização que acompanham o produto.

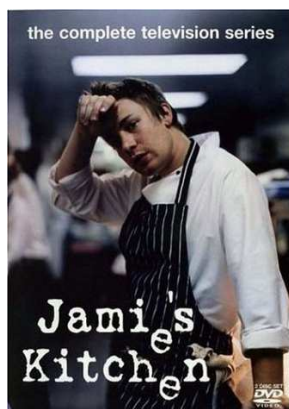


Figura 1: Capa do DVD Jamie's Kitchen  
Fonte: o autor



Figura 2: Cena da versão de Jamie's Kitchen da Siamar  
Fonte: o autor

<sup>4</sup> A apresentação e descrição comercial de tais empresas podem ser acessadas na internet em seus respectivos endereços: Link Quality: <http://www.linkquality.com.br/>, Siamar: <http://www.siamar.com.br/>, Águila Produções: <http://www.aquila.com.br/prodvid.html>.

Existem, inclusive, sites na internet destinados ao compartilhamento (recebimento e disponibilização) de vídeos amadores de diversos temas e conteúdos, tais como: Youtube, Yahoo Vídeos, Lixo Filmes, entre outros<sup>5</sup>. Nesses sites encontramos vídeos dos mais diversos contextos, desde um vídeo amador sobre um acidente aéreo, uma festa, e, até trechos de filmes do cinema, reeditados digitalmente, como por exemplo: um vídeo que satiriza uma cena do filme Batman, conforme ilustrado abaixo:



Figura 3: Sátira do filme Batman  
Fonte: O autor.

As tecnologias de compartilhamento de conteúdos midiáticos na internet têm, de certo, dispensado a utilização de meios físicos para sua distribuição e divulgação. Facilitando assim, o acesso remoto a tais produtos. Por exemplo; a empresa de produtos químicos 3M disponibiliza em seu site, vídeos de treinamento sobre a utilização de produtos para uso profissional<sup>6</sup>, como ilustrado pela próxima foto:



Figura 4: Cena de filme de treinamento da 3M  
Fonte: o autor

<sup>5</sup> Tais sites podem ser acessados na internet em seus respectivos endereços: Youtube: <http://www.youtube.com/>, Yahoo Vídeos: <http://video.yahoo.com/>, Lixo Filmes: <http://www.lixofilmes.com.br/>.

<sup>6</sup> O referido vídeo podem ser acessado na internet no seguinte endereço: [http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt\\_BR/DivisaoAutos/Home/ServicosCliente/DicasProfissionais/VideosTreinamento/](http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/DivisaoAutos/Home/ServicosCliente/DicasProfissionais/VideosTreinamento/)

A propósito, a integração de meios digitais têm sido amplamente desenvolvida e difundida, tornando a experiência de realizar um filme amador bastante simples, tomemos como exemplo, que o mais popular sistema operacional de computadores: o Microsoft Windows provê em seu conjunto básico de programas o Windows Movie Maker, um programa específico para produção e edição doméstica de vídeos digitais.

Mesmo considerando que a informática ainda não é acessível a todos, vale ressaltar que no início de seu desenvolvimento o uso de computadores era voltado para pesquisas científicas, contudo em sua evolução, passou a ser utilizado para fins militares e atualmente seu uso como meio de comunicação ou para entretenimento têm contribuído na inserção da informática no cotidiano das sociedades.

Desta forma, pode-se, desde que com alguns recursos da informática, bem como, com certa habilidade produzir vídeos para diferentes finalidades. Tal possibilidade transformou os espectadores – consumidores de produtos midiáticos, também em produtores ou desenvolvedores de conteúdo digital, que por sua vez não dependem de negociações com os estúdios de cinema ou emissoras de TV para que seus trabalhos sejam exibidos.

Podemos compreender que o cinema não possui limitações rígidas ou estáticas quanto a sua utilização, propósitos e produção, mas sim, uma flexibilidade inerente as alterações sociais e tecnológicas que permitem diferentes potencialidades ao cinema conforme o surgimento de novas necessidades e possibilidades.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre os formatos fílmicos do documentário e o treinamento empresarial por meio de um estudo de caso sobre um filme produzido de forma personalizada para o treinamento de funcionários de uma

companhia aérea. Assim, o objeto desta pesquisa é o referido filme para treinamento, produzido pela própria empresa (espectadora), uma vez que esta não encontrou no mercado um produto que atendessem suas especificidades.

Esta questão surgiu a partir da experiência pessoal no uso de filmes como recurso audiovisual no treinamento empresarial, bem como, na produção referido filme. Logo, o problema investigado é de interesse pessoal do investigador, por trabalhar com consultoria em treinamento empresarial e, portanto, por utilizar filmes como recurso audiovisual em sessões de treinamento, possuindo assim, experiência prática na utilização de filmes para fins de aprendizado empresarial.

Com esta experiência empírica, gostaria de refletir discutir a relação entre filmes de treinamento e o documentário, que por sua vez, possui também finalidades instrucionais. Assim, foram consideradas as funções que o cinema tem assumido na sociedade contemporânea, seu uso com propósitos educacionais e as relações entre o poder, o saber e as práticas de controle na sociedade, principalmente no que tange aos processos disciplinares que permeiam as relações entre empresas e funcionários.

Para tanto, foram realizadas análises de bibliografias, sobretudo, de livros sobre cinema e documentários como dos autores: Bill Nichols, Silvio Da Rin e Antonio Costa, como também, de Marc Ferro e Michel Foucault possibilitando, entretanto, uma abordagem crítica considerando diversas potencialidades dos filmes (manipulativas, persuasivas, instrutivas) além do que mensagens a favor das empresas e das informações que estas projetam transmitir aos seus funcionários.

## **PARTE I**

O Treinamento empresarial e sua relação com o cinema.



## 1. O Treinamento empresarial e sua relação com o cinema.

O treinamento faz uso de diferentes tecnologias educacionais visando aprimorar o processo de ensino e aprendizagem com seus funcionários. Dentre os recursos, meios e tecnologias empregadas, temos o audiovisual, e os filmes que são utilizados com propósitos pedagógicos e instrucionais. Vale ressaltar que a relação entre cinema e aprendizado foi evidenciada desde sua invenção. A propósito, Thomas Edison, em 1922, acreditava que o filme substituiria os livros didáticos na sala de aula.<sup>7</sup>

De fato, o exército dos Estados Unidos empregou filmes como material didático no treinamento de soldados, em circunstâncias que exigiam uma metodologia de ensino padronizada e de alcance massivo, conforme explica ROSEMBERG (2002, p.18):

À medida que os Estados Unidos se preparavam para a Segunda Guerra Mundial, os instrutores do exército perceberam que não havia uma maneira de atingir milhões de pessoas em serviço militar no mundo todo. Embora muito do treinamento fosse de responsabilidade dos comandantes de campo, havia a preocupação de que a consistência e a integridade do treinamento baseado nos Estados Unidos, básico e avançado, fossem perdidas em outros países. A solução veio tanto de Hollywood como de estabelecimentos educacionais: o filme de treinamento do exército.

Para que o filme de treinamento empresarial e seu estudo de caso sejam mais bem compreendidos, faz-se necessário conhecer sobre empresas, o papel do treinamento e sua história. Dessa feita, neste trabalho explana-se inicialmente sobre alguns aspectos históricos do treinamento empresarial moderno e de seu sentido.

---

<sup>7</sup> ROSEMBERG, 2002, p.18. Em 1922, Thomas Edison previu que o filme substituiria os livros didáticos (e talvez os professores) na sala de aula.

## 1.1 O treinamento empresarial

Podem-se encontrar diferentes conceitos sobre Treinamento Empresarial, entretanto sua essência contempla as necessidades das empresas em adequarem o aprendizado de seus funcionários com as habilidades e competências pertinentes às funções executadas por estes.

Tem-se o exemplo de Marras (2000, p.145) que conceitua o treinamento com a seguinte explicação: “Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a otimização no trabalho”.

Na história do treinamento empresarial moderno, percebe-se um desenvolvimento sincrônico com as grandes alterações sociais. A industrialização, possivelmente foi o movimento que mais demandou novos esforços por parte das empresas para habilitar seus funcionários às novas especificidades do trabalho fabril, conforme descreve Malvezzi (1994, p.17):

A atenção que desde essa época era dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880. Para atender a essa nova demanda o treinamento, começou a ser sistematizado. Sua articulação como algo racional foi a garantia da atualização dos trabalhadores em suas habilidades, da diminuição de seus erros e da ampliação de sua capacidade para realizar outras tarefas, condições necessárias numa empresa que rapidamente diferenciava seu perfil ocupacional.

Atualmente o treinamento empresarial recebe relevância estratégica conforme aumenta a competitividade comercial entre as empresas, principalmente dos países que competem globalmente e assim, seus recursos humanos altamente capacitados são cada vez mais valorizados, numa econômica em que inovação e conhecimento são essenciais para a sobrevivência da empresas. Tal situação é descrita por Mundin e Ricardo (2004, p.5) em:

Assim sendo, no século XXI, a gestão do conhecimento e da inovação e a gestão do capital intelectual nas organizações, se tornarão áreas de vital importância estratégica que deverão se traduzir em ferramentas de peso fundamental nos novos modelos administrativos, tanto para a sobrevivência organizacional como para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Não só a globalização, mas também diversas alterações sociais contemporâneas contribuem para que as empresas necessitem cada vez mais de profissionais qualificados para lidarem com novas técnicas, tecnologias e informações que aumentem a eficiência das empresas.

Vários autores confirmam que para o suprimento dessas necessidades, de um lado das pessoas, de outro das organizações, contribui para alcançar os objetivos de ambas as partes e, que desta forma, as empresas passam a dar maior ênfase a tal necessidade como explica Chiavenato (1999, p. 294):

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas.

Por outro lado, considera-se também o treinamento empresarial um instrumento disciplinador que possibilita as empresas maior controle sobre seus funcionários, uma vez que estes são submetidos a estruturas hierarquizadas de poder nas empresas. Desta feita, a necessidade de treinamento empresarial se mescla com a necessidade de domesticar<sup>8</sup> os funcionários, não somente tornando-os mais eficientes e produtivos, mas também, de se tornarem dóceis e sujeitos a se submeterem a determinados esquemas de poder e coerção. Tais esquemas de controle também são denominados de 'disciplinas' e seus processos foram utilizados muito antes da era industrial e da modernidade por diferentes instituições, como

---

<sup>8</sup> FOUCAULT, 1997, p.118. Termo utilizado por Michel Foucault para designar o aprendizado oriundo de estratégias disciplinares coercivas.

explica o filósofo Michel Foucault (1997, p.118) em suas investigações sobre a estrutura das instituições judiciais e penitenciárias na época moderna:

A modalidade enfim: implica numa coerção ininterrupta, constante, que vela sobre os processos da atividade mais que sobre seu resultado e se exerce de acordo com uma codificação que esquadrinha ao máximo o tempo, o espaço, os movimentos. Esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são o que podemos chamar as “disciplinas”.

Muitos processos disciplinares existiam há muito tempo: nos conventos, nos exércitos, nas oficinas também. Mas as disciplinas se tornaram no decorrer dos séculos XVII e XVIII fórmulas gerais de dominação.

Embora tais processos disciplinares sejam oriundos de épocas anteriores a era industrial, suas fórmulas de dominação se encontram em práticas pedagógicas restritas ainda hoje utilizadas.

Se considerarmos que nem sempre os profissionais de treinamento empresarial possuem uma orientação pedagógica, pois muitas vezes esses profissionais são apenas incumbidos de ensinar suas operações a outros funcionários sem prévio preparo educacional ou pedagógico, teremos como resultado um ensaio e erro<sup>9</sup>. Entretanto, o que orientará a prática do profissional de treinamento está inerente às concepções de homem, mundo, ensino-aprendizagem e a busca da melhoria na relação trabalho-conhecimento.

Bonfim (2004, p. 59) observa ainda que:

(...) a preocupação no trato com seres humanos nas organizações não deve estar centrada na terminologia pedagógica ou andragógica. “O que deve ter sempre em mente são as concepções de homem, mundo, ensino-aprendizagem etc., que irão orientar a prática profissional do instrutor, consultor e outros do dia-a-dia das empresas”.

Por fim, é preciso ficar claro que, mesmo que o termo Pedagogia tenha sua origem na educação da criança, ele não deve se restringir a tal e muito menos à escola. A Pedagogia precisa ser vista como teoria geral da educação, em seu sentido lato.

---

<sup>9</sup> BONFIM, 2004, p.3. Desconhecer a filosofia de ensino ou a filosofia de educação, que cada abordagem pedagógica oportuniza, é tratar o processo da aprendizagem nas organizações como um ensaio e erro permanente sem chances de transformar em ensaio e acerto.

Em outras palavras, se não atuarmos como seres humanos nas organizações com uma abordagem mais ampla, corremos o risco de estarmos fazendo Pedagogia mesmo, em seu sentido menos nobre como adestramento/submissão, aprendizagem restrita, em vez de uma abordagem mais abrangente, mais rica em contrastes inerentes a todo processo de ensino-aprendizagem nas organizações, buscando sempre a melhoria da relação capital-trabalho-conhecimento.

A prática de responsabilizar a instrução dos funcionários por trabalhadores mais experientes, considerando apenas sua experiência e destreza operacional vem de longa data, origina-se no século XVII. Nesta época a instrução se dava pelos mestres artesãos e a necessidade de aprendizado para poder trabalhar na manufatura era além de uma necessidade socioeconômica (necessidade de emprego) também uma imposição do Estado, como explica:

Em 1667, o edito que criava a fábrica dos Gobelins previa a organização de uma escola. Sessenta crianças bolsistas deviam ser escolhidas pelo superintendente dos prédios reais, confiados durante certo tempo a um mestre que devia realizar sua “educação e instrução”, depois colocados para aprendizagem junto aos diversos mestres tapeceiros da manufatura (estes recebiam por isso uma indenização retirada da bolsa dos alunos); depois de seis anos de aprendizagem, quatro anos de serviço e uma prova qualificatória, tinham direito de “erguer e manter loja” em qualquer cidade do reino. (FOUCAULT, p.133).

Desta forma a educação corporativa e dentre suas características encontra-se um sistema de domesticidade e desenvolvimento profissional, que contempla uma relação de troca: obedecer/aprender - saber/poder.

Segundo Vergara (2000, p. 15), “já na sociedade pré-industrial havia a prática de ensinamento entre o mestre e aprendiz, uma vez que o mestre passava ao aprendiz todos os ensinamentos obtidos e vivenciados ao longo dos anos”.

Na sociedade industrial, ocorreram alterações nas relações familiares se comparadas à sociedade agrícola em que já era visível a necessidade de padronização e organização do trabalho, assim como especialização nas atividades do trabalho.

A visão mecanicista presente na sociedade fabril é caracterizada como limitadora, gerando um trabalhador incapaz de enxergar além máquina, como já demonstrado por Charles Chaplin no filme “Tempos modernos”.



Figura 5: Charles Chaplin em “Tempos Modernos”.  
Fonte: o autor.

Temos então, uma fórmula básica para a eficiência empresarial quando se soma a exploração econômica que por sua vez, separa a o produto da mão de obra com o aumento da produtividade dos funcionários, que se sujeitam a dominação e obediência. Desenvolve-se então, nas empresas a necessidade de administrar seus recursos humanos e projetar o cumprimento de regras, normas e procedimentos a fim de tirar o melhor proveito do tempo pelos funcionários e pela empresa. Vale ressaltar que o uso de prescrições explícitas e coercitivas já eram utilizadas pelo exército no século XVIII como se pode verificar em:

(...) daí essa regulamentação do tempo da ação que foi tão importante no exército e devia sê-lo para toda a tecnologia da atividade humana: o regulamento prussiano de 1743 previa 6 tempos para pôr a arma ao pé, 4 para estendê-la, 13 para colocá-la ao contrário sobre o ombro etc. (FOUCAULT, p.131).

As mudanças sociais e econômicas da virada do século XX demandaram novos métodos administrativos para as empresas. Desta feita, a administração de empresas sofreu influencias decorrentes da migração da sociedade agrícola a sociedade industrial com conseqüente aumento ao acesso das pessoas a novos empregos e bens de consumo, exigindo desta forma, que as empresas

desenvolvessem maneiras mais produtivas e eficientes de administrar seus recursos humanos. Vergara (2000, p. 15) salienta ainda:

São características da sociedade industrial relações alteradas nas famílias, educação em massa, canais de comunicação abertos, separação entre produtor e consumidor, padronização da organização do trabalho, especialização. O operário chapliniano de Tempos modernos ilustra com rara felicidade a questão da especialização.

Para caracterizar a especialização do funcionário fabril na década de 1920 o filme “Tempos modernos” esclarece o trabalho numa linha de produção com o maquinário disponibilizado no período. O homem mais se assemelhava a máquina, de tão rápido e especializado que se tornara, devido à tamanha repetição operacional.

Nesse contexto surgem as primeiras teorias da administração, que em seus primórdios voltava-se menos ao desenvolvimento humano e bem estar dos operários do que aos movimentos e operações relacionadas a produção industrial, tendo assim, um visão mecanicista e econômica do homem, do ponto de vista de Malvezzi (1994, p.21) as teorias da administração, de Taylor, Fayol e Ford na virada do século XIX para o século XX:

[...] estabelecem uma abordagem em que administrar consiste no controle sobre o processo de produção em si, pressupondo-se que o monitoramento preciso de todos os seus eventos garanta a eficiência do resultado. Esse monitoramento é garantido em sua eficácia pelo conhecimento científico (fonte segura de informação sobre as propriedades dos eventos), por meio de instrumentos de transformação, controle e predição, e sob mecanismos de coordenação como é o caso da autoridade gerencial.

No sistema fabril, no século XVIII, a inabilitação de alguns trabalhadores comprovava a necessidade de capacitação para torná-lo mais eficaz.

A atenção que desde essa época era dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, como explica:

Para atender a essa nova demanda o treinamento começou a ser sistematizado. Sua articulação como algo racional foi a garantia da atualização dos trabalhadores em suas habilidades, da diminuição de seus erros e da ampliação de sua capacidade para realizar outras tarefas, condições necessárias numa empresa que rapidamente diferenciava seu perfil ocupacional. (MALVEZZI, 1994, p.17-18).

Essa atuação inicial na formação de pessoas capacitadas influenciou o desenvolvimento e a evolução da educação profissionalizante (fabril), conforme aconteceu nos Estados Unidos, onde surgiram algumas escolas particulares e governamentais para a capacitação de novas pessoas por volta de 1870.

<sup>10</sup>A administração de recursos humanos tem sua origem marcada pela necessidade de desenvolvimentos comportamentais nos funcionários quando, conforme esclarece Drucker (1997, p.18), “e é na década de 1820, que um industrial escocês, Robert Owen, enfrenta nesse momento problemas de produtividade versus motivação e as relações em três âmbitos: trabalhador e trabalho, trabalhador e empresa, e entre o trabalhador e a administração”.

As dificuldades enfrentadas por Owen exigem olhares por prismas macro organizacionais, que enxergam a empresa como um todo e principalmente sua participação social. Vale ressaltar que Taylor iniciou sua pesquisa sobre o trabalho, na década de 1880 tendo como preocupação além do aumento da produtividade, o trabalho excessivo, destruidor do corpo e alma do ser humano. Segundo Drucker (1997, p.20), “ele almejava algo que foi bastante efetivado nos países desenvolvidos: dar ao trabalhador um meio de vida decente mediante aumento da produtividade do trabalho”.

---

<sup>10</sup> Em paralelo ao sistema educacional, as empresas criaram escolas na própria fábrica, como aconteceu com Hoe & Company de nova York em 1872, que devido ao seu alto volume de negócios abriu uma escola para formação de maquinistas dentro de suas dependências. A empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional. Isso já foi observado na iniciativa do College of Engineering que, em 1900, introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para enriquecer o treinamento dos trabalhadores. [...] Pode-se dizer que nos anos 20, o treinamento já era uma instituição tradicional, e daí evoluiu qualitativamente. (MALVEZZI, 1994, p.18).



A industrialização foi o principal processo na evolução da administração de recursos humanos visto que provocou grandes mudanças, como enumera Vergara (2000, p.17):

- a divisão do trabalho, visando à especialização;
- a hierarquia, percebida como propulsora da eficiência;
- a padronização, que, acredita, leva à previsibilidade de tudo, inclusive do comportamento humano;
- a impessoalidade, pois na burocracia as regras existem para o cargo, independente de quem o ocupe;
- a meritocracia, uma vez que os membros das burocracias, sendo especialistas treinados, fazem carreira de acordo com seus méritos;
- o administrador que não é, necessariamente, o dono dos meios de produção; é um profissional contratado para administrar;
- o contrato, a carreira, o salário e a aposentadoria (afinal, ninguém é de ferro, não é?).

Na sociedade industrial a administração de recursos humanos era limitada à execução de atividades operacionais e burocráticas, não contemplando as atividades de planejamento, treinamento e desenvolvimento. Analisando a história da Administração de Recursos Humanos, Dessler (2003, p. 9), afirma “que no início do século XX, os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões feitas pelos supervisores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefícios”, isto é, era o trabalho, que consistia em assegurar que os procedimentos fossem seguidos.

As mudanças ocorridas na sociedade da era industrial tinham como base as relações familiares que influenciavam os negócios, considerando as empresas daquela época predominantemente familiares e que funcionavam quase que sem concorrência, situação incomum nos dias de hoje. Drucker (1997, p.12) evidencia tal situação em:

Na sociedade de 1900, era ainda a família que, em todos os países, servia de agente e órgão da maioria das tarefas sociais. As instituições eram poucas e de pequeno porte. A sociedade de 1900, mesmo nas nações mais institucionalizadas, assemelhava-se mais à vida numa planície do Kansas. Havia uma entidade eminente, o governo central. Este avultava no horizonte – não porque fosse grande, mas por não haver mais nada ao seu redor. O restante da sociedade era difuso em incontornáveis partículas: pequenas

oficinas, pequenas escolas, os profissionais independentes – médicos ou advogados – trabalhando por conta própria, os fazendeiros, os artesãos, a lojinha da vizinhança, e assim por diante. Havia os primórdios das grandes empresas gigantescas nos pareceria hoje algo bastante pequeno.

As mudanças na sociedade levaram ao surgimento de novas necessidades pertinentes a administração de empresas e conseqüentemente de recursos humanos, como acordos com sindicatos, alterações na legislação e criação de novas leis que contribuíram a evolução da administração de recursos humanos principalmente na relação patrão-empregado. Desta forma a área de recursos humanos passava a ganhar maior importância administrativa, adquirindo maior visibilidade sobre sua contribuição para com a empresa, oferecendo especificidades pertinentes a recrutamento e seleção, treinamento e trâmites legislativos.

Por outro lado a área de recursos humanos representou durante muito tempo para as empresas uma área não geradora de lucro, com seu papel consultivo e de assessoria, por vezes não participando de planos estratégicos das empresas. Atualmente, muitas empresas têm considerado a área de recursos humanos, como fundamental e a gestão das mudanças vêm agindo de forma planejada e estratégica na organização. Tal mudança teve forte influência da globalização e conseqüente aumento da competitividade no mercado, exigindo planejamento e ações contínuas de treinamento e desenvolvimento a fim de alcançar altos níveis de comprometimento, produtividade e mudanças de comportamento que favoreçam o alcance dos resultados organizacionais desejados.

Malvezzi (1994, p.18) explica que globalmente, a partir dos anos 30, o treinamento ganhou relevância como atividade administrativa ao se tornar “parte integral da estratégia empresarial [...]”.

Nos anos 70, por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial.

Alguns especialistas contemporâneos, como Peter Drucker (2000) e Peter Senge (2002) salientam sempre que a habilidade da empresa de estar em constante processo de mudança e aprendizado contínuo é uma das únicas vantagens competitivas para as empresas.

Na sociedade das organizações que necessitam de informação, o conhecimento é algo inerente e necessário ao ser humano. Os funcionários que estão nestas organizações precisam conhecer o negócio da empresa e entendê-lo como sistema. Cada vez mais se aproveitam as pessoas para as mais diversas funções na empresa. Para tantas mudanças no processo organizacional, surge a busca pela aprendizagem nas empresas para superação das mais diversas mudanças. Peter Drucker compara esse aumento acelerado da necessidade de inovação e conhecimento nas empresas da seguinte maneira:

Por toda a história os artesãos que aprenderam um ofício após cinco ou sete anos de aprendizado teriam aprendido já na idade de dezoito ou dezenove anos de tudo que eles precisassem saber durante toda sua vida. Na sociedade das organizações, entretanto, é mais seguro supor que qualquer indivíduo com qualquer tipo de conhecimento terá que adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos sob pena de tornar-se obsoleto. Drucker (2000, p. 7).

Neste momento, a capacitação dos indivíduos passa a ter destaque novamente. A formação passa a ser uma necessidade para realização de uma tarefa. É estabelecido pelas ciências humanas, neste caso pela psicologia o perfil exigido para a realização de uma determinada tarefa.

[...] o treinamento deixou de ser o “aprender fazendo” que acontecia até então nas oficinas e o processo de socialização primária que ocorria nas famílias para se tornar uma atividade intencionalmente articulada para a regulação no processo de

produção. Treinar significava um ato de administrativo fundamental porque produzia o know-how, que era o instrumento pessoal que permitia ao trabalhador desempenhar as tarefas de sua função com a precisão, o ritmo e a seqüência de atos previstos no planejamento proposto por O&M. (MALVEZZI,1994, p.24).

Nos anos 90, a administração passa a depender da aprendizagem e atualização dos recursos humanos na mesma proporção em que a gestão dos anos 20 dependeu da racionalização das tarefas. Parte desta dependência aumentou devido o aumento da demanda no setor de serviços, que por sua vez exigiu das empresas maiores esforços na administração de pessoal do que das tarefas em si, como explica:

Caracterizada pela flexibilidade, a gestão moderna necessita mais de pessoal com competência diferenciada do que da racionalização de tarefas. Essa inversão contrapõe o paradigma taylorista ao paradigma emergente de gestão empresarial. A administração deixa de privilegiar o controle sobre o processo (marca registrada da administração científica) em favor do controle sobre o resultado (evidência do paradigma emergente). (MALVEZZI,1994, p.26).

Percebe-se que as empresas evoluíram assim como seus métodos administrativos, inclusive no que tange à Gestão de Pessoas. As empresas passaram a contar com novas tecnologias para tornarem mais competitivas, contudo, o controle sobre os funcionários e do trabalho continuam concernentes à Administração de Empresas. Para Foucault (1997, p.184) as disciplinas participam dos sistemas tecnológicos, bem como, conseqüentemente de poder:

As disciplinas atravessam então o limiar "tecnológico". O hospital primeiro, depois a escola, mais tarde ainda a oficina, não foram simplesmente "postos em ordem" pelas disciplinas; tornaram-se graças a elas, aparelhos tais que qualquer mecanismo de objetivação pode valer neles como instrumento de sujeição, e qualquer crescimento de poder dá neles lugar a conhecimentos possíveis; foi a partir desse laço, próprio dos sistemas tecnológicos, que se puderam formar no elemento disciplinar a medicina clínica, a psiquiatria, a psicologia da criança, a psicopedagoga, a racionalização do trabalho.

Embora as empresas contemporâneas estejam muitas delas, inseridas em competições mercadológicas cada vez mais acirradas, inclusive globais, onde o conhecimento desenvolvido por seus funcionários geram vantagens competitivas, muitos trabalhadores são submetidos à esquemas de dependência e poder, conforme aumentam as diferenças entre o número de vagas no mercado de trabalho e diminui a quantidade de pessoas capazes de satisfazer as novas exigências organizacionais.

**PARTE II**  
**O filme de treinamento**

## 2. O filme de treinamento

No campo da comunicação e do cinema, possivelmente uma das principais preocupações ao se analisar um filme de treinamento é tentar entender em que gênero ou categoria o mesmo se enquadra. Tal preocupação é de suma importância uma vez que nos ajudará a compreender melhor o próprio filme, considerando, seus propósitos, narrativa, estética, e enfim, os motivos para os quais o filme foi idealizado.

Os motivos ou escolhas (estratégias) consideradas para um filme, interferirão na maneira de se produzir o mesmo e conseqüentemente em suas formas. Por exemplo: a montagem num filme de ficção tem encargo, prioritário, de esconder os cortes entre as tomadas, por outro lado, num documentário isso pode ser menos relevante e, inclusive, a demonstração (evidente) de cortes, com mudanças abruptas de tomadas e cenas, pode ser proposital e de grande relevância, como em “O homem da câmera” de Dziga Vertov (1929).

O homem com uma câmera, possivelmente é um dos melhores exemplos para discutir-se a necessidade de categorizar um filme, pois dependendo das considerações que se faz sobre os propósitos que levaram Dziga Vertov a produzir o referido filme, podemos então compreender melhor

o mesmo, uma vez que direcionaremos nossas atenções à tal propósito.

O propósito dos filmes de treinamento também interfere na maneira como eles são apresentados e assistidos. Um filme de treinamento de produtoras como a Siamar ou LinkQuality não são projetados em salas de cinema e provavelmente

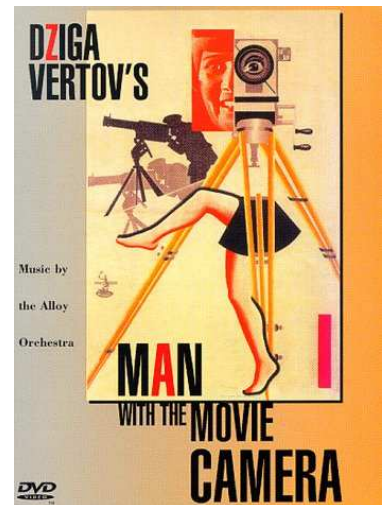


Figura 6: Capa do DVD “O homem da câmera”.  
Fonte: o autor.

também, não haveria interesse do público em ir até o cinema para assistir tal filme. Dessa feita, tanto sua produção, quanto sua audiência é restrita ao uso educativo empresarial.

Mesmo se tratando de um instrumento voltado para a educação empresarial, encontramos filmes estritamente informacionais e instrutivos, bem como outros que poderão, por exemplo; entreter o público. Some-se a isto que muitos filmes de treinamento usam da dramaturgia (encenação) e montagem para ilustrar o cotidiano empresarial.

Elencamos então, alguns possíveis tipos de filmes de treinamento:

- 1 - Filmes produzidos e comercializados de forma massiva para treinamento empresarial.

Geralmente estes filmes apresentam situações análogas ao cotidiano empresarial, tais como; atendimento aos clientes, negociação, mudanças etc.

Muitos podem se assemelhar ao “docudrama”, utilizando uma estrutura narrativa clássica do cinema hollywoodiano para demonstrar situações plausíveis.

Segundo Pessoa (2008, p. 52): “Docudramas são ficções, e como tais, interpretadas pelo espectador dentro do universo do *faz-de-conta*, centrado em hipóteses que estabelecemos sobre a indeterminação da ação ou a verossimilhança dos personagens diante da trama”.

De qualquer maneira, podemos considerar que a distinção entre documentário e docudrama depende, na maior parte, da recepção. E, talvez este seja um dos pontos fracos deste tipo de filme de treinamento: uma maior dependência do espectador em crer ou aceitar que o lhe é apresentado é possível ocorrer fora do *faz-de-conta*, ou ainda de se identificar com um mundo que embora tente apresentar coerência com seu cotidiano, pode não ser aceito como o mundo o qual se pertence.



Nichols (2005, p.20) apresenta outro ponto de vista sobre a crença no que se é visto em: “Quando acreditamos que o que vemos é testemunho do que o mundo é, isso pode embasar nossa orientação ou ação nele. Obviamente, isso é verdadeiro na ciência, em que o diagnóstico por imagem tem importância vital em todos os ramos da medicina”.

Embora, esta seja uma tentativa de envolver o espectador na trama, nem sempre provê credibilidade no que tange às ocorrências empresariais, pois nesse caso a imagem pode não representar um diagnóstico da empresa, mas sim, apenas uma generalização do que ocorre em grande parte delas.

Há ainda filmes com entrevistas ou palestras de acadêmicos ou profissionais de um dado setor empresarial. Nestes casos não há especificamente uma trama ou uma encenação, mas um discurso, que por sua vez, dependerá de retórica e da necessidade informacional do público para lhe conceder credibilidade. Uma vantagem deste tipo de filme é facilidade em oferecer ao público, apresentações de pessoas renomadas e de prestígio com um custo bem inferior do que se o palestrante fosse contratado exclusivamente para a empresa. Todavia, deve-se analisar a validade das informações apresentadas, visto a efemeridade das técnicas adotadas no meio empresarial, bem como as constantes mudanças macro e micro-ambientais que afetam o mundo dos negócios, o que por sua vez, pode tornar o filme datado (obsoleto informacionalmente).



Figura 7: Filme de treinamento sobre negociação encenado.  
Fonte: o autor.



Figura 8: Filme de treinamento com palestra ou entrevista.  
Fonte: o autor.

Portanto, o espectador pode tender a acreditar que o que ocorre em uma determinada empresa ou circunstancia, não necessariamente ocorre na sua.

## 2 - Filmes orientados para finalidades instrucionais;

Uma prática comum no treinamento empresarial é utilizar filmes, ou trechos de filmes que não foram produzidos necessariamente para uso educativo, porém que apresentem carga informativa pertinentes às necessidades de um dado treinamento, ou que permitem analogias com instruções e circunstâncias abordadas no treinamento. Há, inclusive, livros e páginas da internet que abordam tal prática.

Neste caso, muitas vezes o gênero independe da finalidade, mas sim o que lhe é apresentado. Pode-se, então, utilizar tanto um documentário como um filme ficcional para atender os propósitos do treinamento.

A vantagem desta prática é a grande disponibilidade e variedade de produções comerciais, que por sua vez podem apresentar ótima qualidade midiática, bem como, por se tratar, por vezes, de filmes populares e/ou com atores famosos, a identificação do espectador com o filme é facilitada. Some-se a isto, que se tratando de um filme ficcional comercial, com estratégias típicas do cinema hollywoodiano, o espectador aceita com mais facilidade o que lhe é apresentado, pois já se sabe previamente que se trata de uma analogia.

A propósito, no treinamento empresarial, o filme ganha caráter instrumental, fazendo parte do material didático. Dessa forma, os participantes do treinamento devem ser informados os motivos pelo qual tal instrumento será utilizado, do mesmo modo que um informe publicitário recebe tal nomenclatura.

Pode-se então utilizar curtas-metragens, animações e até vídeos-clipe de música, que por sua vez, apresentem cenas coerentes com as informações

abordadas numa aula. Como por exemplo, uma empresa de engenharia ou arquitetura, pode apresentar numa sessão de treinamento o vídeo-clipe da banda musical U2 “Beautiful day” de Jonas Akerlund (2000) para abordar temas relacionados a arquitetura, design ou engenharia, uma vez que, o vídeo possui várias imagens do aeroporto de Paris (Charles De Gaulle).



Figura 9: Cenas do vídeo “Beautiful Day – U2”.  
Fonte: o autor.

Outro exemplo é a utilização de cenas do filme “Mudança de hábito – Sister act” de Emile Ardolino (1992), para abordar temas relacionados ao trabalho em equipe, mudanças, criatividade e dinâmica de grupo. Pois os esses temas são comuns ao filme.



Figura 10: Capa do DVD “Mudança de hábito”.  
Fonte: o autor.

Cabe questionar a ética quanto ao uso de um filme que não fora produzido para treinamento, ora no que tange o instrutor querer submeter o funcionário a assistir um filme por motivos desconhecidos (como em “Laranja mecânica”), como também por considerar que salvo numa empresa do setor midiático, os funcionários não estão na empresa para assistir filmes por motivos de entretenimento e, portanto, a atenção do funcionário deve ser direcionada aos propósitos instrucionais ao qual o uso do filme se destina.

O cuidado em orientar o espectador é elucidado por Nichols (2005, p. 37) da seguinte maneira: “Um teste decisivo comum a todas essas questões éticas é o princípio do “consentimento informado”. Esse princípio, fortemente embasado na antropologia, na sociologia, na experimentação médica e em outros campos, afirma que se deve falar aos participantes de um estudo das possíveis conseqüências de sua participação”.

### 3 - Filmes sobre o cotidiano empresarial, com a participação de empresas.

Considerando a possibilidade de aprender ou, ao menos, se inspirar nas práticas de outras empresas, uma possibilidade são filmes sobre a história ou circunstâncias de uma determinada empresa.

Existem filmes de propaganda, documentário e ficção que abordam tais temas e empresas. Muitas vezes esses filmes geram interesse, por se tratar de assuntos pertinentes a relação funcionário – empresa, que por sua vez quer saber como seu trabalho ou negócio é tratado em outra empresa. Esse interesse é comentado por Nichols (2005, p.18) quando afirma: “(...) experimentamos uma forma distinta de fascínio pela oportunidade de testemunhar a vida dos outros quando eles parecem pertencer ao mesmo mundo histórico a que pertencemos”.

Esse fascínio também pode ser fortalecido pela narrativa do filme, que muitas vezes, engrandece a empresa apresentada no filme. Um tipo de endeusamento da empresa, que por vezes patrocinou, colaborou ou de qualquer forma, se articulou para que no filme fosse mostrado somente “o lado bonito” da empresa, numa espécie de matéria paga (sob encomenda).

Podemos citar então:

“Ford: o Homem e a Máquina - Ford: the Man and the Machine” de Allan Eastman (1995), um filme de ficção baseado na vida de Henry Ford, fundador da Indústria de automóveis Ford.

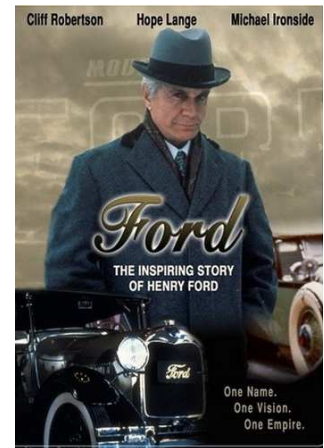


Figura 11: Capa do DVD “Ford”.  
Fonte: o autor.

“Made in Japan - Launch of the Sony Legacy” um documentário sobre a estruturação da indústria japonesa de eletrônicos Sony, produzido em 1995 pela rede japonesa de televisão NHK.



Figura 12: Cenas do filme Sony  
Fonte: o autor.

Um dos problemas desse tipo de filme é sua semelhança com filmes de propaganda, que podem provocar desconfiança no espectador, pois como dito, muitas vezes, apresentam a empresa como uma instituição ideal (perfeita). Outrora

há espectadores que podem se “alienar” com o filme, deixando se levar pelo endeusamento da empresa.

#### 4 - Filmes personalizados – produzidos sob encomenda;

Há casos em que nenhuma das alternativas anteriores atende as necessidades da empresa, exigindo que a mesma busque uma produção personalizada.

Isto ocorre geralmente quando o filme precisa informar ou instruir especificidades da própria empresa, não sendo possível fazer analogias com situações de outras empresas ou com outros temas.

Contudo tal tipo de produção é dispendiosa, tanto financeiramente como economicamente, sendo, portanto, viável para empresas bem estruturadas que possam agenciar tal produção, ou que, por sorte tenha como produzir o filme internamente, mesmo que de forma amadora, por funcionários da própria empresa sem conhecimento, prática ou domínio técnico de tal processo.

O banco Bradesco encomendou um vídeo de treinamento sobre ética nos negócios chamado “Ética negócios e vida” de autoria da instituição (2007). O vídeo apresenta situações encenadas por atores no papel de funcionários e clientes do banco, bem como, palestras sobre o tema. Provavelmente o banco recorreu à tal instrumento midiático para poder utilizá-lo como vídeo-aula, ou seja, neste caso o uso do vídeo independe de sessões de treinamento. Desta feita o vídeo cumpre papel instrutivo e informacional, podendo ser distribuído e conseqüentemente, assistido, por todos os funcionários. Para tanto, o vídeo é um produto de autoria da instituição, e, por ser tratar exclusivamente da empresa, colabora com o fortalecimento da marca e do comportamento desejado pela organização.

Ainda que o vídeo do Bradesco seja sobre ética, assunto este, digno de grandes debates e de polêmica no mundo dos negócios, o vídeo praticamente não apresenta questionamentos, mantendo neutralidade, e se atém ao engrandecimento da instituição.



Figura 13: Cenas do vídeo “Ética – Banco Bradesco”.  
Fonte: o autor.

Podemos compreender também, que neste caso, o Bradesco poderia solucionar sua demanda com outros produtos midiáticos tais como, animações digitais ou filmagens de situações reais (naturais) que consequentemente interfeririam na identificação do público, na criação de crença bem como nos aspectos econômicos da produção.

Outro exemplo de filme de treinamento personalizado é o da empresa construtora de aeronaves Boeing “PT together quickly (Junte tudo rapidamente)” (S.d.). Neste caso para demonstrar o processo de montagem da aeronave de modelo 777. A propósito, a Boeing dificilmente encontraria outra solução midiática para demonstrar tal processo, pois além de se tratar de uma situação específica da empresa, e que portanto, só poderia ser filmado em situações reais, um vídeo de animação dificilmente cumpriria o mesmo papel, pois faria apenas alusão a uma situação. Este filme pode tanto ser utilizado em sessões de treinamento, inclusive



para novos funcionários em processo de integração na empresa, como para propaganda do produto “777”, uma vez, que informações sobre a eficiência nos processos de montagem de uma aeronave é de grande importância para os possíveis compradores do produto.



Figura 14: Cenas do filme “Boeing – Put Together Quickly”.  
Fonte: o autor.

Quanto a definição do tipo de filme devido a carga de realidade que cada um pode conter e apresentar, Ramos (2008, p.62) comenta esta situação quando explica:

Estamos definindo documentário como forma imagético-sonora que enuncia asserções, entendidas como documentárias, para o espectador (na medida em que esse espectador as recebe e as define enquanto tais, a partir de indexação social). É nesse sentido que definimos a asserção documentária como descolada da verdade, suposta enquanto entidade lógica impessoal. Sejam verdadeiras ou não as asserções; é o modo assertivo que define o documentário. O mesmo tipo de raciocínio deve valer para a propaganda. O que para alguns é propaganda para outros é verdade, e vice-versa.

Cabe questionarmos se há um método, estética ou linguagem comum aos filmes de treinamento. De certo, tal questionamento se assemelha a todo e qualquer tipo de filme, ou seja, o que faz de um filme uma ficção, e, o que faz um filme de ficção



ser generalizado como um drama ou filme de terror, bem como, o que faz de um filme um documentário?

Podemos perceber que os documentários geralmente abordam temas de cunho social ou debates, muitas vezes, com certa carga de contestação, enquanto os filmes ficcionais não dependem destes discursos, podendo inclusive, atender exclusivamente à propósitos de entretenimento e fantasia (o lúdico), mesmo quando abordam situações sociais.

À propósito, a relação entre verdade e fantasia (ficção) não é suficiente para distinguirmos um documentário. À exemplo: o filme “Coach Carter – Treino para a vida” (2005), apresenta o cotidiano de um time de basquete escolar e seu treinador. O filme é baseado em situações vivenciadas pelo treinador Ken Carter, contudo o filme não é um documentário, é um drama, que por sua vez, fora produzido com tal propósito e, conseqüentemente segue esquemas (clichês) comuns dos filmes de ficção, principalmente dos filmes sobre professores, treinadores e suas relações (vivências) nas escolas com seus alunos. Embora, pudesse-se produzir um documentário sobre a mesma história.

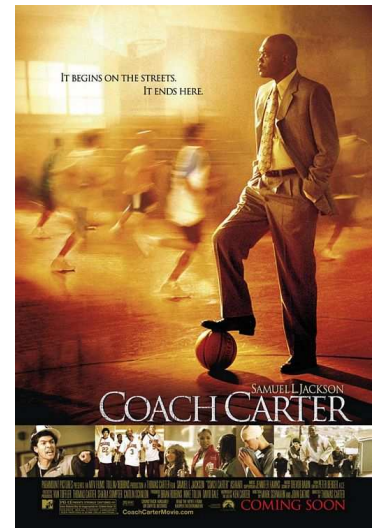


Figura 15: Capa do DVD “Coach Carter”.  
Fonte: o autor.

Para Nichols (2005, p.27): “A ficção talvez se contente em suspender a incredulidade (aceitar o mundo do filme como plausível), mas a não-ficção com freqüência quer instilar crença (aceitar o filme como real)”. Ou seja, a ficção se opera como um número de mágica em que cabe ao espectador aceitar o que é apresentado para desfrutar das informações e emoções instauradas pelo ato de mágica. Consideremos que não desfrutaríamos de emoção em assistir um ato de mágica se não nos deixarmos levar pela falta de lógica, sem termos como objeto tal

questionamento, mas sim creditando a possibilidade ilógica do ato, independente de explicações. Da mesma forma, seria difícil desfrutar de um filme ficcional sem considerarmos que por mais absurdo ou fantasioso o que quer que seja apresentado, possa ser plausível, ao menos em nossa imaginação (no lúdico).

O documentário, por sua vez, tenta convencer o espectador que o que é apresentado é fato, realidade ou pelo menos um ponto de vista merecedor de explicação. Temos então, semelhanças entre o filme documentário e o filme de propaganda, pois ambos utilizam do convencimento e da persuasão.

No caso do documentário a persuasão tenta conceder credibilidade ao próprio filme, ou seja, fazê-lo merecedor de crença e conseqüentemente de atenção. Já no filme de propaganda tenta-se dar credibilidade à objetos exteriores do próprio filme, como produtos, instituições, política etc., ou seja, não necessariamente o produtor de um filme de propaganda se interesse pelo debate ou contestação do assunto apresentado no mesmo, mas sim em satisfazer as necessidades de quem o encomendou. Temos como exemplo: “Prelúdio de uma guerra (Why we fight)” de 1942, uma produção cinematográfica dos Estados Unidos dirigida por Frank Capra. O filme, embora apresente circunstâncias históricas da sociedade moderna, é um instrumento de propaganda política, produzido sob encomenda do Ministério da Guerra dos Estados Unidos, para tentar convencer os cidadãos estadunidenses a aceitarem a participação dos país na Segunda Guerra Mundial.

Para ambos os ideais, a persuasão se faz necessária, e conforme Nichols (2005, p. 101): “A persuasão, no entanto, requer um meio de representar uma forma aceitável de agir, um curso desejável, de ação, uma solução preferível a outras, que façam dessas opções aquelas que estaremos dispostos a adotar como nossas”.

Tal situação é corrente nos filmes de treinamento, uma vez que seu objetivo é a adesão dos treinandos à determinados ideais e objetivos empresariais, muitas vezes articulados por normas e procedimentos das quais tenta-se convencer ou condicionar os funcionários à praticá-los.

Concluimos que um filme de treinamento se enquadra melhor como um filme não-ficcional: um documentário, embora com algumas especificidades que podem lhe distinguir de outros tipos de filmes.

### **2.1 Que tipo de documentário é um filme de treinamento?**

Considerando então, que o filme de treinamento se enquadra melhor como um documentário, como poderíamos categorizá-lo?

Quanto à estética e ao método, têm se na história do documentário diversas tentativas de creditar ao documentário um modo comum para caracterizarmos um documentário, ou o que se denomina de princípios do documentário.

Há o padrão estético do documentário clássico da década de 1920 desenvolvido, dentre outros, por John Grierson e por Robert Flaherty, no qual a espontaneidade e naturalidade dos fatos e dos atos apresentados era de grande relevância, em decorrência de atuações artificiais: interpretações por meio da dramaturgia e da montagem.

Da Rin (2006, p. 74) comenta sobre esse método “padrão” em: “(...) para que a espontaneidade do comportamento natural fosse inteiramente preservada, a filmagem deveria ser precedida de um período de convivência do cineasta com o ambiente e as pessoas do lugar”.

Como já mencionado, quem definitivamente irá dizer o que é um documentário ou não, é o espectador, conforme seu ponto de vista. Por outro lado há tipos de filmes nos quais podemos encontrar maior ou menor coerência com o objeto analisado, como caracteriza Nichols (2005, p.26):

Todo filme é um documentário. Mesmo a mais extravagante das ficções evidencia a cultura que a produziu e reproduz a aparência das pessoas que fazem parte dela. Na verdade, poderíamos dizer que existem dois tipos de filme: (1) documentários de satisfação de desejos e (2) documentários de representação social. Cada tipo conta uma história, mas essas histórias, ou narrativas, são de espécies diferentes.

O filme de treinamento atende tanto a satisfação de desejos, quer sejam da empresa, quer sejam dos espectadores, bem como também, representam, de certa forma a sociedade, pois geralmente, as circunstâncias apresentadas no filme, pertencem a dada sociedade ou período histórico.

Pode-se, inclusive, ter o entretenimento como tática para informar e instruir e então, poderemos questionar o quanto isso dificulta categorizar o filme, ou seja; se trata de filme de ficção ou não-ficção?.

O cineasta estadunidense Michael Moore geralmente utiliza do entretenimento em seus documentários, o que gera polêmicas sobre se seus filmes são ou não documentários.

Como em seu filme “Roger and me” (1989). O filme aborda as conseqüências sociais e econômicas ocorridas na cidade

de Flint (Michigan, EUA) devido ao fechamento de uma fábrica de automóveis da empresa General Motors. Embora, se trate de um tema bastante sério, de interesse social e, a propósito; contestador, Moore apresenta situações satíricas na busca por uma entrevista com o então presidente da General Motors, Roger Smith. Tal estratégia garante atenção do público, não somente interessados no tema principal,

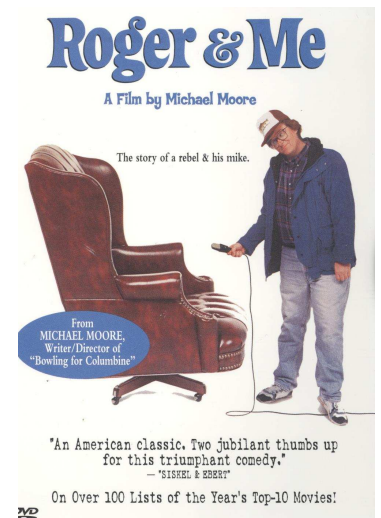


Figura 16: Capa do DVD “Roger and me”.

Fonte: o autor.

mas também em se entreter com cenas hilariantes sobre um assunto de cunho social. Isso dificultaria a categorização do filme? Ora, sabe-se que se trata de algo não fictício, que por sua vez, beira no jornalismo, contudo o fato de seu filme usar do humor para apresentar uma ocorrência social específica não faz de seu filme uma ficção.

Outro documentário que também satiriza determinadas situações do cotidiano é “Violência S.A.” (2006) de Eduardo benain, Jorge Saad Jafet e Newton Cannito. O filme mostra contrastes da situação sócio-econômica brasileira e as relações de medo e poder, vivenciado, principalmente pelos ricos, que por sua vez, alimentam uma indústria de aparatos para segurança. Novamente, temos um filme com um assunto de cunho sério e social, mas que por sua apresenta tal assunto por meio da ironia, principalmente por meio da satírica “voz over” empregada no mesmo, bem como pelos contraditórios discursos de poder apresentados pelos diferentes atores sociais: ricos amendontrados, criminosos e empresários (profissionais) da indústria da segurança.

De fato, a voz no documentário cumpre um papel bastante relevante, tanto para persuadir o espectador, como para direcionar ou fortalecer pontos de vista pela retórica.

Contudo a voz do documentário não se refere apenas às palavras, podendo ser transmitida de maneira implícita, pertencendo à própria narrativa do filme. Além disso a voz do documentário pode representar uma disciplina, pois é meticulosamente calculada para conduzir ou “adestrar” o espectador. Em determinados documentários e principalmente em filmes de treinamento de empresas a disciplina por meio da “voz over” é crucial para a eficiência do mesmo,

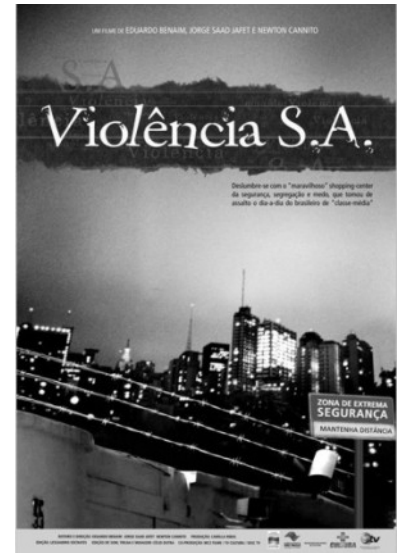


Figura 17: Cartaz do filme “Violência S.A.”

Fonte: o autor.

uma vez que o público não analisa o filme, não o assiste para questioná-lo, mas sim para se instruir o se condicionar ao sistema disciplinador da empresa.

Por outro lado, por mais disciplinador que um filme de treinamento possa ser, ele é um instrumento educacional, ao menos sobre assuntos pertinentes a empresa e, portanto aguçam a curiosidade do público, bem como promete satisfazer tal curiosidade, como descrito por Nichols (2005, p.70):

O vídeo e o filme documentário estimulam a epistefilia (o desejo de saber) no público. Transmitem uma lógica informativa, uma retórica persuasiva, uma poética comovente, que prometem informação e conhecimento, descobertas e consciência. O documentário propõe a seu público que a satisfação desse desejo de saber seja uma ocupação comum.

Dessa forma, o filme de treinamento pode ser categorizado como um documentário, e , possivelmente, seria cabível designarmos a este tipo de filme uma sub-categoria denominada “Documentário Instrumental”

Independente dos modos que categorizam o filme documentário, tais como:

- Modo poético;
- Modo expositivo;
- Modo observatório;
- Modo participativo;
- Modo reflexivo;
- Modo performático;

O filme de treinamento tem cunho educacional, por se tratar de um instrumento para tal finalidade. Por outro lado, trata-se de educação voltada exclusivamente ao mundo dos negócios, contrariando assim a explicações de Gómez e Sacristán (1998, p.13) quando afirmam: “A educação, num sentido amplo, cumpre uma iniludível função de socialização, desde que a configuração social da espécie se

transforma em um fator decisivo da homonização e em especial da humanização do homem”.

Neste caso o conhecimento desenvolvido nas empresas alteram, em grande parte, a história do filme, pois somando-se a história dos funcionários, a história da empresa e conseqüentemente aos seus direcionamentos tem-se então, um aprendizado estritamente voltado para os negócios. Rosemberg (2002, p.4) distingue aprendizado e treinamento quando afirma: “Aprendizado e treinamento são, geralmente, vistos como sinônimos, mas não o são. Treinamento é a maneira como a instrução é transmitida e auxilia o aprendizado, que é nossa maneira interna de processar a informação, transformando-a em conhecimento”.

O treinamento empresarial se altera com a competição empresarial. Dessa feita, as empresas buscam novos métodos e técnicas que contribuam cada vez mais com a eficiência de seus programas de treinamento. Cabe, ressaltar que o que se considera “eficiente” para as empresas (alcance dos resultados organizacionais) tradicionalmente não contempla questões sociais, uma vez que os indivíduos nem sempre são considerados no que tange as suas subjetividades, mas sim, numa “massa” que pode ser moldada em prol da organização (empresa).

A didática neste caso é utilizada para atender determinadas especificidades da empresa. Dessa forma, resolve-se utilizar filmes como recurso audiovisual em treinamentos, pois este, por sua vez, é capaz de comunicar tais especificidades ou escolhas, de uma maneira ótima.

Do mesmo modo, os filmes também, são realizados considerando necessidades e estratégias que podem promover diferentes sentidos, significações, interpretações e identificação tanto por parte do realizador, que por sua vez, escolhe o que quer que seja apresentado ou salientado no filme, como pelo espectador que pode

interpretar ou selecionar as mensagens que deseja valorizar em seu entendimento. Tal condição pode remeter ao questionamento sobre o que é real e o que foi mediatizadamente produzido como uma realidade. SODRÉ comenta esta situação considerando a problemática dos “discursos” quando afirma: “Quase sempre se achou que a linguagem refletia uma realidade dada a *priori* e que os discursos organizavam os “reflexos”, com vistas a comunicação, à compreensibilidade. Hoje, todavia fica bastante claro que a linguagem *cria*, mais do que reflete, a realidade”. (2005, p.22).

Considera-se então, o cinema como um ótimo meio para disseminar informações, capaz de atender à diferentes sentidos e percepções, ou como explica Robert Stan um “*lócus*” ideal<sup>11</sup>.

A percepção do espectador pode-se voltar apenas para finalidades de entretenimento, impondo, ao instrutor apresentar todo ou parte do filme, como também em interromper ou não a apresentação do filme para, se necessário, comentar sobre alguma cena específica, inclusive, se o objeto de estudo for o próprio cinema. Isso é exemplificado por AUMONT quando afirma: “Meus alunos ficam frustrados quando ao final de um trecho voltamos à aula. Por piores que sejam suas razões, não posso me esquecer de ensinar “o cinema” é também impedir de ver os filmes”. (1995, p.23).

Em síntese o filme de treinamento, se enquadra dentre os documentários no Modo expositivo, por sua carga didática e expositiva, porém não se trata de um filme para uso político do Estado, e, nem exclusivamente de propaganda comercial, mas sim de um instrumento à favor das empresas que os utilizam. Portanto, por mais

---

<sup>11</sup> Para STAN: O cinema constitui um *lócus* ideal para a orquestração de múltiplos gêneros, sistemas narrativos e formas de escritura. O mais impressionante é a alta densidade de informação que se encontra à sua disposição. (2003, p.26).



didático e importante que seja compreendermos numa empresa determinados assuntos, seria incabível ou inaceitável abordar determinados temas nos filmes de treinamento. Como exemplo, o filme do Bradesco tem como tema a ética nos negócios, contudo, por se tratar de um instrumento a favor da empresa (e não da sociedade) seria inconveniente abordar a Teoria das Externalidades<sup>12</sup>, que por sua vez conflitaria com o discurso sobre ética da instituição.

---

<sup>12</sup> A externalidade na produção é quando as possibilidades de produção de uma empresa são influenciadas pelas escolhas de outra empresa ou de outro consumidor (VARIAN, 2003, p.645).

### **PARTE III**

**Estudo de caso: A produção personalizada de um filme para treinamento  
na TAM Linhas Aéreas S/A**

### **3. Estudo de caso: A produção personalizada de um filme para treinamento na TAM Linhas Aéreas S/A**

Para que possamos compreender os motivos que levaram a empresa produzir seu próprio filme de treinamento, acreditamos ser interessante explicar um pouco sobre a atuação operacional da mesma. Para tanto, se faz necessário uma abordagem pertinente a Administração de Empresas, mesmo esta sendo uma pesquisa da área da Comunicação. Desta feita, este capítulo tem como propósito contextualizar a referida empresa e seus processos operacionais, tanto para satisfazer os leitores que se interessem por tal assunto, como para os leitores que percebam necessidade de tal entendimento para melhor compreender o estudo de caso.

#### **3.1 Os espectadores do filme de treinamento da TAM linhas aéreas.**

O filme que foi produzido de forma personalizada para a empresa TAM é decorrente da necessidade de uma metodologia de treinamento, que fosse econômica e de alcance massivo, uma vez que a empresa possui diversas Bases de operações em diversos aeroportos no Brasil e no exterior. A referida produção considerou como público espectador os funcionários da TAM nos diversos aeroportos que a mesma atua.

Como se trata de um filme para treinamento, a principal necessidade instrucional da empresa no período da produção do filme (final da década de 1990 e início da década de 2000) se referia a falta de conhecimento dos agentes de aeroportos (da TAM) sobre procedimentos específicos das operações com vôos internacionais, que

por sua vez, causava inúmeros erros no atendimento de passageiros em vôos internacionais, gerando assim, prejuízos financeiros para empresa.

No referido período os vôos internacionais da empresa partiam principalmente do aeroporto de Guarulhos (São Paulo), porém muitos passageiros eram atendidos em outras cidades, nas quais iniciavam sua viagem internacional por meio de um vôo doméstico. Desta forma, muitos procedimentos específicos para atender estes passageiros deveriam ser cumpridos já no aeroporto de início da viagem. Contudo, muitos destes procedimentos alteravam a rotina do embarque do passageiro apenas no ponto de embarque do vôo internacional, ou, por vezes, somente no destino. Assim muitos funcionários cumpriam determinados procedimentos sem, efetivamente, participarem da operação internacional e logo, ou desconheciam ou, tinham certa dificuldade em compreender tais procedimentos.

De fato os funcionários TAM em outros aeroportos tinham necessidade, bem como, curiosidade, de visualizar ou até vivenciar determinadas circunstâncias do ponto de embarque internacional para melhor compreender suas peculiaridades que correspondiam à suas normas e procedimentos.

Cabe observar a ambivalência existente no perfil dos funcionários dos aeroportos, uma vez que estes lidavam ora com a flexibilidade, ora com a repressão. Pois, geralmente esses funcionários lidam com situações inusitadas ou desafiadoras que demandam rapidez nas decisões, compreensão e empatia (flexibilidade) para lidar com os clientes e solucionar problemas de diversas ordens, contudo, não possuem liberdade (autonomia) para alterar (ou improvisar) as normas e procedimentos pré-estabelecidos, tanto pela empresa como por instituições que

regulamentam ou padronizam os trâmites e atividades das companhias aéreas<sup>13</sup>. Ou seja, ao passo que estes funcionários precisam avaliar diferentes problemas e situações, também precisam se sujeitar ao cumprimento de regras que nem sempre eles ou os clientes concordam.

Dessa feita, exige-se desses funcionários certa neutralidade, que pode anular possíveis contribuições oriundas de seus diferentes comportamentos e personalidades, contrariando assim, a explicação de OLIVEIRA (1999, p.44) quando afirma:

A empresa é um sistema aberto onde as atividades de cada funcionário, resultado de sua experiência cultural, vivência profissional, frente ao conteúdo do desempenho de seu cargo ou papéis, dependem de seu comportamento e das formas de interação entre si e com a empresa.

Se considerarmos que estes funcionários são assim submetidos, devido a sua posição hierárquica na empresa, logo concluiremos que esta não é a única causa, pois mesmo o gerente do aeroporto (cargo de mais alto nível hierárquico no aeroporto) não tem autonomia para alterar tais normas e procedimentos ou exigências governamentais.

Possivelmente, muitos dos problemas que ocorriam nos aeroportos eram decorrentes de interpretações equivocadas das normas e procedimentos que em sua maioria eram transmitidas por escrito e que por vezes, promoviam dubialidades. Some-se a isto que em alguns casos a estrutura de algumas Bases nem sempre permitia o acesso de todos os funcionários a todas as informações necessárias para o cumprimento de seu trabalho.

---

<sup>13</sup> Tais como a ANAC – Agência Nacional da Aviação Civil (no Brasil), a IATA – International Air Transport Association (de abrangência global), bem como, os Governos de diversos países que impõem diferentes regras e restrições para a entrada e saída das aeronaves (vãos) e cidadãos em seus territórios.

Qualquer que sejam os motivos, esses funcionários também são submetidos a esquemas de controle e condicionamento, o que pode então, ampliar a relevância da referida ambivalência. Quando se fala nestes termos, logo podemos resgatar as “disciplinas” como caracteriza FOUCAULT (1987, p. 118):

A escala em primeiro lugar, do controle: não se trata de cuidar do corpo, em massa, grosso modo, como se fosse uma unidade indissociável, mas de trabalhá-lo detalhadamente; de exercer sobre ele uma coerção sem folga, de mantê-lo ao nível mesmo da mecânica – movimentos, gestos, atitude, rapidez: poder infinitesimal sobre o corpo ativo sobre o corpo ativo. O objeto, em seguida, do controle: não, ou não mais, os elementos significativos do comportamento ou a linguagem do corpo, mas a economia, a eficácia dos movimentos, sua organização interna; a coação se faz mais sobre as forças que sobre os sinais; a única cerimônia que realmente importa é a do exercício. A modalidade enfim: implica numa coerção ininterrupta, constante que vela sobre os processos da atividade mais que sobre seu resultado e se exerce de acordo com uma codificação que esquadrinha ao máximo o tempo, o espaço, os movimentos. Esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são os que podemos chamar de “disciplinas”.

Portanto, acreditava-se na época que para que o treinamento cumprisse seu objetivo principal (transformar as pessoas) era necessário não apenas esclarecer dúvidas pertinentes aos trâmites e suas normas e procedimentos, mas também, discutí-las com os treinandos para que todos conhecessem os problemas e suas causas, bem como, os motivos da existência de determinados procedimentos. Dessa feita, procurou-se no filme de treinamento apresentar cenas de circunstâncias que permitissem tais explicações.

### **3.1.1 A TAM linhas aéreas e suas atividades aeroportuárias.**

Atualmente a TAM Linhas Aéreas S/A é uma empresa brasileira de transportes aéreos de passageiros e cargas sediada na cidade de São Paulo. Foi fundada na

década de 1970 com operações de taxi aéreo, ou seja, oferecia transporte aéreo (fretado) de passageiros com aeronaves de pequeno porte em pequenas viagens.

Em seu início a TAM enfrentou várias crises operacionais, comerciais e econômicas, pois atravessava seu período de experiência, o que em Administração de Empresas é reconhecido como “curva de aprendizagem”. Na década de 1980 a empresa já operava alguns vôos regulares (vôos freqüentes com itinerários e horários pré-estabelecidos), e passou a competir com companhias aéreas maiores como: Varig, Vasp e Transbrasil, na oferta de vôos regionais.

Na década de 1990 a TAM contava com uma administração madura, que por sua vez, direcionou a empresa para a estratégia de diferenciação<sup>14</sup>, buscando assim, conquistar os clientes oferecendo atendimento de melhor qualidade. A propósito, muitas das ações coerentes com tal estratégia eram resultantes de aprimoramentos em seus próprios serviços, tendo como base sugestões e reclamações de clientes (que nesta época, por vezes, se comunicavam diretamente com o Presidente da Cia. O Sr. Cmte. Rolim Amaro), ou, da observação dos serviços oferecidos por outras empresas, inclusive, companhias aéreas estrangeiras, bem como, empresas de outros setores de atuação. O sucesso de suas estratégias mercadológicas desta época contribuiu muito para o crescimento da empresa, reputação de sua marca, bem como, em prestígio para o então, Vice-Presidente de Marketing da empresa, o Sr. Luiz Alexandre Falco.

À partir de 1996 a empresa iniciou suas operações com vôos internacionais adquirindo, para tanto, a Lapsa (empresa paraguaia de transportes aéreos), que por sua vez, possuía concessão governamental de rotas para destinos em países da

---

<sup>14</sup> KOTLER (1998, p.90) explica a estratégia de diferenciação da seguinte maneira: (...) a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado.

América do sul. Em 1998 começou a oferecer vôos para os Estados Unidos, com a rota São Paulo-Miami, e, no ano seguinte, com vôos para a França, com a rota São Paulo-París. No decorrer desses dois anos (1998 e 1999) a empresa passou a enfrentar uma série de novos problemas operacionais pertinentes aos atendimentos de passageiros de diferentes nacionalidades para os referidos destinos, bem como, para outros destinos (países) com os quais eram possíveis de seguir viagem conectando<sup>15</sup> com outros vôos a partir de tais destinos.

Logo, a empresa detectou novas demandas instrucionais para os funcionários das áreas relacionadas ao atendimento de passageiros, e passava assim, a desenvolver diferentes normas e procedimentos, bem como, novos sistemas para tentar evitar ocorrências indesejáveis relacionadas principalmente ao:

Embarque de passageiros, sendo estes, cidadãos de diferentes nacionalidades, considerando para tanto, as exigências diplomáticas de documentos específicos para:

- Entrada e saída em diferentes países;
- Conexão entre distintas companhias aéreas (congêneres);
- Regras específicas de envio de bagagens para diferentes países;
- Tramites pertinentes a fiscalização alfandegária e imigratória em diferentes países.

A incumbência em identificar tais necessidades e, para tanto, desenvolver e comunicar novas normas e procedimentos às áreas envolvidas com o atendimento

---

<sup>15</sup> Considera-se neste caso, uma conexão entre vôos, viagens aéreas com bilhetes emitidos contemplando destinos nos quais é necessário a troca de um vôo para outro, inclusive com troca entre companhias aérea distintas num prazo mínimo e máximo estipulado por organismos regulamentadores competentes. Do autor, 2008.



de passageiros no aeroporto era do Departamento de Tráfego de Passageiros, que por sua vez, interferia em todas as áreas operacionais do aeroporto.

Para melhor compreender as atividades dos agentes de aeroporto e as circunstâncias que demandaram a produção do filme de treinamento, temos a seguir uma breve descrição das principais áreas e atividades desenvolvidas nos aeroportos:

**Loja** – Responsável pelos tramites pertinentes a reservas, emissão de passagens, reembolsos etc. Pode-se dizer que uma reserva é a formalização da intenção de viagem por um passageiro, que pode ser feita preferencialmente pela Central de Reservas, independentemente de o passageiro já ter comprado o bilhete de passagem aérea. Uma vez que um bilhete de passagem foi adquirido e pago ainda não é considerada receita da empresa, até que o passageiro efetivamente “voe”, pois o mesmo, dependendo das condições da venda, poderá solicitar o reembolso, caso desista da viagem.

**Check-in** – Consiste em “transformar” a reserva e/ou o bilhete em uma alocação no voo, ou seja, nesta fase é confirmado um assento da aeronave para o passageiro, são despachadas suas bagagens, são verificados seus documentos e realizados vários outros procedimentos pertinentes à viagem do passageiro.

**Embarque** – É o embarque na aeronave propriamente dito, que para acontecer, depende da disposição de uma sala de espera (sala de embarque), posição adequada para manter a aeronave estacionada, acesso à aeronave (portão de embarque), muitas vezes o acesso é feito por meio de ônibus (transporte aeroportuário) e tudo isto deve ser previamente planejado.

**Check-out ou Retaguarda** – A retaguarda é o principal contato do check-in com os responsáveis pelos serviços aeroportuários necessários para que o voo ocorra,

tais como: solicitar previamente posições de estacionamento, serviços de bordo, abastecimento de água e de combustível, equipe de limpeza, tripulantes para o vôo, entre outras atividades. No check-out também é realizado o fechamento e a conferência das informações relacionadas aos vôos, ou seja, referentes aos bilhetes que serão enviados para compensação de valores, informações enviadas à outras localidades e departamentos.

**Rampa/Pátio e Pista** – Se refere à área onde são desempenhadas as atividades pertinentes ao apoio da aeronave, como; o carregamento e descarregamento de cargas e bagagens, triagem das bagagens, estacionamento das aeronaves, abastecimento, serviço de bordo, etc.

**Lost Luggage (LL) ou Departamento de Bagagens** – Responsável pelos tramites relacionados à localização e envio de bagagens extraviadas, consertos de bagagens danificadas, indenização aos passageiros por perdas ou danos em bagagens.

### **3.2 As circunstâncias que demandaram a produção do filme.**

As circunstâncias que demandaram a produção do filme de treinamento da TAM são elucidadas neste trabalho pelo próprio autor. Dessa forma, este subcapítulo é escrito em primeira pessoa, por se tratar da descrição de uma experiência pessoal do autor.

Provavelmente a falta de conhecimento dos funcionários provinha da falta de experiência da empresa em vôos internacionais, que por sua vez, passou por um período de rápido crescimento na época em que iniciou essas atividades.

Nessas circunstâncias, mesmo com o trabalho de coordenação e apoio às Bases operacionais da empresa nos aeroportos, realizado pelo Depto. De Tráfego de Passageiros, a quantidade de novas normas e procedimentos desenvolvidos aumentava constantemente, concomitantemente às dúvidas, erros e problemas enfrentados pelos funcionários dos aeroportos.

Assim, o Departamento de Treinamento da empresa, sob direção da área de Gestão de Pessoas, passou a desenvolver, programar e executar em cooperação com o Depto. De Tráfego de Passageiros, novos materiais didáticos e treinamentos pertinentes aos vôos internacionais para os funcionários denominados agentes de aeroportos que trabalham no check-in (atendimento de passageiros).

Eu que na época trabalhava no Depto. De Treinamento da empresa, fui o principal responsável em desenvolver e ministrar (junto com o Depto. De Tráfego) os cursos sobre procedimentos aeroportuários para vôos internacionais. Embora, naquele período, não possuísse experiência com Treinamento de Pessoal, minha contratação no referido departamento ocorreu, principalmente, devido minha experiência com vôos internacionais no aeroporto de Guarulhos/SP, sendo que havia participado de treinamentos pertinentes à procedimentos de vôos internacionais na TAM Mercosur, em Assunção – Paraguai<sup>16</sup>, como também, tinha trabalhado temporariamente na Base da TAM no Aeroporto de Paris – França (aeroporto Charles De Gaulle) justamente para investigar os principais problemas que ocorriam nas operações da empresa entre os referidos aeroportos.

Certamente, na época, fui influenciado por tais experiências a acreditar que a melhor metodologia de ensino contemplava a prática, ou seja, o treinamento “in

---

<sup>16</sup> A TAM Mercosur era a antiga LAPSA – Linhas Aéreas Paraguias S/A, empresa adquirida pela TAM, que por sua vez, possuía certa experiência com vôos internacionais, pois (antes de entrar em declínio comercial e econômico) operou vôos em diversas rotas internacionais na América do sul, bem como, para os EUA.

loco”, contudo como não era viável realizar rodízios de todos funcionários entre os aeroportos com vôos domésticos e internacionais. Portanto tentei por meio de imagens facilitar o processo de ensino e aprendizagem nos treinamentos, incluindo nos materiais didáticos (apresentações de slides e apostilas) fotografias que, de certa forma, exemplificassem melhor os assuntos abordados nas sessões de treinamento.

Assim, alguns programas de treinamento da empresa passaram a contemplar visitas técnicas no aeroporto de Guarulhos para que os funcionários pudessem observar na prática os trâmites relacionados ao atendimento de passageiros com destinos internacionais, considerando para tanto, procedimentos que deviam ser cumpridos desde a origem do passageiro, ou seja, no ponto inicial de embarque do passageiro, independente de se tratar do embarque em um vôo doméstico ou internacional, pois o que prevalecia para o atendimento dos passageiros era o itinerário do passageiro (origem e destino final) e não somente o itinerário de cada vôo individual.

Contudo, tal atividade de treinamento era operacionalmente dispendiosa e limitada, pois, não podia ser realizada de forma massiva, uma vez que por diferentes razões (administrativas, financeiras, logísticas etc.) não era possível a visitação no aeroporto com grande número de participantes. Diante disso passei a utilizar trechos de filmes cinematográficos para tentar demonstrar nas sessões de treinamento determinadas situações aeroportuárias. Estes filmes eram escolhidos considerando um critério bastante simples: filmes que continham cenas sobre tramites aeroportuários, principalmente envolvendo passageiros e companhias aéreas. Assim inicialmente foram utilizei trechos dos seguintes filmes:

- **MAIS QUE O ACASO.** (título original: Bounce) Don Roos. EUA: Lumiere, 2000, disco de vídeo, DVD, son., color.



Figura 18:  
DVD Mais que o acaso.

Fonte: O autor

Várias cenas deste filme eram aproveitadas para exemplificar situações coerentes com os temas do treinamento, pois o filme apresenta cenas de embarque e desembarque de passageiros, bem como, elucida em determinadas cenas um caso de negligência de uma agente aeroportuária no cumprimento de determinados procedimentos, que por sua vez, causou inúmeros problemas para a companhia aérea e seus clientes.

- **O SOL DA MEIA NOITE.** (título original: White Nights) Taylor Hackford. EUA: Columbia Pictures Corporation, 1985, disco de vídeo, DVD, son., color.

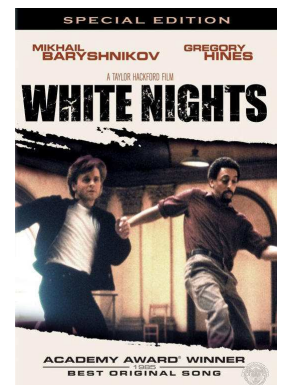


Figura 19:  
DVD White Nights

Fonte: O autor

Este filme contém uma cena em que um passageiro em desespero se vê obrigado a destruir seu passaporte a bordo de uma aeronave em voo, uma vez que esta iria pousar emergencialmente na União Soviética, onde ele seria considerado criminoso político. Para tanto, o passageiro rasga seus documentos e os joga no vaso sanitário do toilet da aeronave. Tal cena era útil para exemplificar os motivos da existência de um procedimento denominado TWOV<sup>17</sup>, em que os documentos do passageiro em dada situação devem ficar sob custódia da companhia aérea.

---

<sup>17</sup> TWOV “Transit Without Visa” (Trânsito sem visto): Procedimento praticado em alguns países quando um determinado cidadão que necessite de visto para entrar no país se dirija para o mesmo apenas para fazer conexão para prosseguir à outro país no qual o mesmo possua ou não necessite de visto para entrada. Nestes casos, abre-se uma exceção e o passageiro pode realizar a conexão no país que lhe exige visto para entrada sem possuir o mesmo, desde que seus documentos fiquem sob custódia da empresa transportadora e sejam devolvidos apenas no país de destino.

Procedimento este que além de ser motivo de muitas dúvidas dos funcionários, em caso de erros pode gerar grandes prejuízos para empresa e para o passageiro.

- ENTRANDO NUMA FRIA. (título original: Meet the parents). Jay Roach. EUA: Universal Home Video, 2001, disco de vídeo, DVD, son., color.

As cenas deste filme sobre uma embaraçosa situação envolvendo um passageiro de uma companhia aérea que extraviou sua bagagem eram utilizadas para exemplificar tais possibilidades de erros e seus agravamentos. Considerando que um dos maiores problemas enfrentados pela TAM nesta época era extravios de bagagens causados pelo descumprimento de normas e procedimentos específicos para tal, que por sua vez, eram distintas dependendo do país de origem, conexão e destino do passageiro. Ou seja, para cada tipo de voo havia procedimentos diferentes para o envio de bagagens.

Embora estes filmes não fossem produzidos com propósitos educacionais, eram escolhidos devido à falta de filmes específicos para treinamento que tratassem de tais assuntos no mercado ou até, que apresentassem cenas de tais circunstâncias. Esta situação culminou na decisão do Depto. De Treinamento em produzir um filme personalizado para tais finalidades instrucionais.

### 3.3 O processo de produção do filme.

Como elucidado anteriormente, a necessidade de uma metodologia de treinamento que permitisse aos funcionários da empresa visualizar determinados tramites e circunstâncias dos voos internacionais de maneira massiva foi o motivo da



Figura 20:  
DVD Entrando numa fria.  
Fonte: O autor

escolha pela produção de um filme pela empresa. Some-se a isto que a mesma não encontrara no mercado um filme que atendesse a tais necessidades.

Podemos concluir que, neste caso, o filme era um instrumento de informação, ou se tratando de treinamento de pessoal, o material didático que melhor respondia à metodologia necessária para o treinamento da empresa.

Enquanto para a produção de um filme segue-se um roteiro, para o desenvolvimento do treinamento atende-se o levantamento das necessidades de treinamento, ou seja, uma análise sobre os motivos de se ministrar um treinamento na empresa, que neste caso, basicamente se tratara de erros e do desconhecimento dos funcionários em relação às normas e procedimentos, que por sua vez, indica o que é necessário ensinarem e aprender na empresa e/ou determinado grupo de funcionários, bem como, que tipo de metodologia e materiais que serão necessários para tal.

Em síntese o roteiro para tal filme era a exemplificação e explicação das normas e procedimentos que envolviam tramites peculiares do atendimento de passageiros em vôos internacionais da empresa, sobretudo, daqueles que ocorriam apenas no ponto de embarque do vôo internacional ou desembarque do mesmo.

Os instrutores de treinamento envolvidos na produção do filme estudaram diferentes possibilidades de abordar os temas necessários. Possivelmente a opção mais óbvia fora a de produzir várias cenas, cada qual explicando um procedimento específico, desta maneira, poderia ter vários filmes com propósitos e abordagens específicas, que por sua vez poderiam ser utilizados separadamente.

Deveras, tal opção oferecia flexibilidade, pois poderia ser utilizado em diferentes etapas das sessões de treinamento, cada parte, para exemplificar o que seria ensinado. Porém, seria mais trabalhoso produzir vários filmes específicos em

contrapartida de produzir apenas um que abordasse todas as situações e informações necessárias. Por outro lado, um único filme que atendesse todas as necessidades do treinamento, poderia ter longo tempo de duração e talvez, resultar em algo entediante para os espectadores. Cabe, ressaltar que a tecnologia do vídeo possibilita diversas opções para a exibição de um filme, tais como pausa, avanço, retrocesso etc., que por sua vez, minimizaria a dificuldade de usar um filme longo no treinamento, bem como, provê maior flexibilidade.

Considerando então as possibilidades do vídeo e da empresa em produzir o filme optou-se em produzir um único filme, mesmo este podendo ter longa duração, o que por sua vez ainda era incerto enquanto o roteiro não era finalizado.

De qualquer forma, para evitar que o filme fosse entediante para os espectadores, considerou-se a possibilidade de se seguir um enredo com início, meio e fim. Para tanto, foi sugerido pela equipe de treinamento que o roteiro do filme contemplasse a viagem de um passageiro, desde a compra da passagem ao desembarque no destino final. Tal sugestão se apoiava na premissa de que com um “enredo lógico” seria mais fácil reter a atenção do espectador, outrora, pretendia-se também, mostrar ao espectador tanto o ponto de vista da empresa e de seus funcionários, como do cliente diante de determinadas circunstâncias.

A equipe de treinamento desenvolveu um projeto para planejar e explicar a necessidade do filme, bem como seu conteúdo estimado, para que a empresa aprovasse tal produção e conseqüentemente patrocinasse a mesma.

Devido às circunstâncias que levou a empresa produzir seu próprio filme de treinamento, pelas informações (cenas) que eram necessárias conter no mesmo, bem como, pelas características dos produtores (instrutores de treinamento com



vivência no ambiente filmado), o filme resultou-se em um documentário expositivo com grande carga didática e naturalista.

Os próprios funcionários foram filmados realizando suas tarefas cotidianas, muitas vezes em situações reais. Contudo, como nem todos os tramites ou procedimentos dos funcionários com os passageiros eram praticados, por vezes devido ao horário em que se estava na locação para a referida filmagem, foram necessárias algumas encenações. Some-se a isto que o papel de *passageiro* da empresa aérea foi encenado por um dos instrutores de treinamento da mesma, conforme ilustrado abaixo:



Figura 21: Cenas que o instrutor encenou o papel de passageiro

Fonte: O autor

Nem tudo o que foi planejado para o roteiro pode ser concretizado (filmado), por vezes, devido a impedimentos burocráticos da locação (aeroporto). Pretendia-se filmar a localização da loja de departamentos *Duty Free* que existe dentro da área de embarque, pois os passageiros questionavam sobre o mesmo aos funcionários e estes muitas vezes desconheciam.

Tal cena também era importante para explicar sobre problemas pertinentes a passageiros que se atrasavam para o embarque, uma vez, que se distraíam dentro da loja. Porém os seguranças do aeroporto tentaram impedir que tal cena fosse filmada, alegando que devido à proximidade da loja com os guichês de atendimento da polícia federal, isso não era permitido por motivo de segurança. No entanto, o cinegrafista num momento oportuno caminhou pelo local com a câmera embaixo do braço captando as imagens. Essas imagens ficaram, no entanto, com a qualidade prejudicada, mas puderam ser utilizadas no filme, como ilustra a figura abaixo:



Figura 22: Imagens captadas com a câmera “escondida”  
Fonte: O autor

Porém, há cenas que não constavam no roteiro, mas que foram filmadas e inseridas no filme devido à sua importância informacional. Como por exemplo: uma cena sobre o desembarque de policiais escoltando um detento. Tal cena constava no roteiro do filme, pois seria difícil prever que tal situação ocorresse durante as filmagens. Porventura, no momento em que a equipe de filmagem se direcionava para uma aeronave tal cena pode ser captada e incluída no filme.



Figura 23: Cena inusitada do desembarque de um detento escoltado  
Fonte: O autor

A propósito, tal situação também era fruto de questionamentos pelos funcionários da empresa, uma vez o embarque e desembarque de detentos exige procedimentos específicos.

Pôde-se apresentar no filme inúmeras situações aeroportuárias, inclusive de procedimentos específicos daquele aeroporto, mas que os funcionários de outros aeroportos necessitavam compreender. Portanto esse documentário de treinamento pode ser apresentado por milhares de funcionários da empresa em diversos aeroportos e, mesmo com várias mudanças procedimentais da empresa e do setor que ocorreram desde a realização do filme, o mesmo continua a ser exibido aos funcionários em formação devido sua carga didática, informacional e instrucional.

Para que o referido filme possa ser efetivamente analisado, bem como, para melhor compreensão deste trabalho, o mesmo acompanha um DVD com o filme.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comunicação e Cinema são assuntos pertinentes a sociedade e, portanto, geralmente as pessoas sentem-se livres para comentar sobre os filmes, bem como em utilizá-los para diferentes propósitos. Contudo compreender os filmes sob um determinado ponto de vista e, sobretudo, com base em teorias da Comunicação e do Cinema alteram a maneira de assistir, produzir e utilizá-los.

Numa sociedade em que o poder das empresas dita regras ao Estado, o comum é aceito por muitos como correto: externalidades, informações institucionais capciosas e crises camufladas. O divórcio entre a produção e o consumo pode ser apenas um reflexo do distanciamento entre as empresas e a sociedade. Cada qual com necessidades diferentes e tratadas como incompatíveis. Têm-se então, de um lado as empresas que se articulam das mais diversas maneiras (inclusive midiaticamente) para alcançar seus objetivos e de outro, funcionários adestrados que acatam a coação e formam os corpos dóceis.

Diante disso, o documentário instrumental para as empresas é por vezes, um instrumento de controle e de poder. Isso pode provocar diferentes debates, no entanto, cabe ressaltar que os filmes apresentam ótimo potencial informacional no que tange à formação dos corpos e, em específico, dos funcionários das empresas. Por outro lado, nem sempre o uso de filmes pelas empresas condiz com a busca de uma solução empresarial.

No estudo de caso apresentado, a empresa buscou com o filme responder diversas dúvidas dos funcionários para assim melhor capacitá-los para o trabalho. O filme foi assistido por milhares de funcionários da empresa em processos de formação. Entretanto, podemos indagar se os motivos que levam uma empresa a

treinar seus funcionários e para tanto produzir um filme para ser utilizado como recurso didático é apenas a falta de informação ou de capacitação, podendo este ser um instrumento para orientar a atenção do público para determinados problemas, mas não para suas causas. Desta maneira o filme instrumental funciona como remédio que atenua os problemas empresariais, mas não busca, muitas vezes, discutir as causas destes problemas.

Portanto, compreender sobre as possibilidades comunicacionais dos filmes e sobre os verdadeiros objetivos esperados no uso instrumental e institucional deles permite escolher estratégias comunicacionais coerentes com as necessidades que culminam em sua utilização.

Podem-se investigar os documentários no que diz respeito ao seu potencial educativo e isto, permite discussões históricas, culturais e sociais.

Os filmes também podem representar um recurso para debates sociais e morais, inclusive no âmbito empresarial. Desta feita, podem-se estudar os documentários que abordam temas sobre empresas tanto no que tange à satisfação dos anseios empresarias como sobre as necessidades sociais. Ou seja, documentários que discutem as causas e não somente os problemas nos quais as empresas se inserem.

Consideremos que existem vários documentários que abordam tais assuntos e que por sua vez podem ser de grande valor informacional para as empresas, porém, estes assuntos nem sempre são de interesse delas, uma vez que o distanciamento ou a neutralidade empresarial diante de determinados discursos tem sido uma prática comum em nossa sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUMONT, Jacques et al. **A estética do filme**. Campinas: Papyrus, 1995.

- Revista Imagens, ago/dez - número 5 – Campinas, SP: Editora UNICAMP, 1995.

BAZIN, André. **O cinema da crueldade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

BERNARDET, Jean-Caude. **Historiografia Clássica do Cinema Brasileiro**. São Paulo: Annablume, 1995.

BOMFIN, David. **Pedagogia no Treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações – 2. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.**

BOOG, Gustavo G. (Org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOOG, Gustavo G. (Org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOUDREAU, John W.; Milkovich, George T. **Administração de recursos humanos: tradução Reynaldo C. Marcondes**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRIGGS, Asa & BURKE, Peter. **Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

CANCLINI, Néstor Garcia. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização / Néstor Garcia Canclini**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999.

CAPELLO, Héctor Manuel. **Efeitos da Globalização Econômica sobre a Identidade e o Caráter das Sociedades Complexas**. in, MENDES, Candido (Coord.); **Pluralismo cultural, identidade e globalização**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

CASTELLS, Manuel. **O fim do milênio – A era da informação: Economia, sociedade e cultura**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

CHAROUX, Ofélia Maria Guazzelli. **Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

CHARNEY, Leo & SCHWARTZ, Vanessa R. (orgs.). **O cinema e a invenção da vida moderna**. São Paulo: Cosac & Naify, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

COSTA, Ana Claudia Athayde Da. **Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

COSTA, Antonio. **Compreender o cinema** / Antonio Costa; tradução Nilson Moulin Louzada; revisão técnica Sheila Schvarzman. 3ª ed. – São Paulo: Globo, 2003.

COSTA, Flavia Cesarino. **O primeiro cinema.** São Paulo: Scritta, 1995.

COVALESKI, Rogério. **Cinema e publicidade televisual:** interfaces Comunicacionais. Universidade Tuiuti do Paraná: Curitiba – 2003

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DREIFUSS, René Armand. **Corporações estratégicas e mundialização.** in, MORAES, Denis (Org.) **Globalização, mídia e cultura contemporânea.** Campo Grande: Letra Livre, 1997.

DRUKER, Peter Ferdinand. **A sociedade pós-capitalista.** Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. - 6ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter Ferlinand. **Fator humano e desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração.** Trad. Carlos Afonso Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social.** Trad. Eduardo Brandão. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999

EBOLI, Marisa. **Universidade corporativa: Educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: USP, 1999.

ECO, U. **Sobre os Espelhos e Outros Ensaios.** Tr. Beatriz Borges. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

FARES, Cláudia. **Alguma Coisa Está Fora da Nova Ordem Mundial:** a Construção de uma Identidade. In.Pluralismo cultural, identidade e globalização. Candido Mendes (coordenador); Luiz Eduardo Soares (editor), Rio de Janeiro: Record, 2001.

FERRO, Marc. **Cinema e História.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso.** 2 ed. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

MORAES, Denis (Org.) **Globalização, mídia e cultura contemporânea.** Campo Grande: Letra Livre, 1997.

GÓMEZ, A. I. Pérez. In SACRISTÁN, J. Gimeno. **Compreender e transformar o ensino**. Porto Alegre – RS: Artmed, 1998.

MALVEZZI, Sigmar. **Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento humano**. In: Boog, Gustavo G. (Coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTIN, Marcel. **A linguagem cinematográfica** / Marcel Martin; tradução Paulo Neves; revisão técnica Sheila Schvartzman. – São Paulo: Brasiliense, 2003.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. BOUDREAU. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

NICHOLS, Bill. **Introdução ao documentário**. Coleção campo imagético. Papyrus Editora: Campinas – SP. 1 edição, 2005.

OLIVARES, Inês Cozzo; SANTIAGO, Guilherme. **Abordagens avançadas em treinamento e desenvolvimento humano**. In: BOOG, Gustavo G. (Org.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 360 à 370.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PAGÉS, Max. **O poder das organizações**. Max Pagés (et al.). São Paulo: Atlas, 1987.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Trad. De Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RAMOS, Fernão Pessoa. **Mas afinal... o que é mesmo documentário?** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008

RAMOS, Murilo César. **TV por assinatura: segunda onda de globalização da televisão brasileira**. in, MORAES, Denis (Org.) **Globalização, mídia e cultura contemporânea**. Campo Grande: Letra Livre, 1997.

ROSEMBERG, Marc J. **e-Learning**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SANTOS, Laymert Garcia dos. **Politizar as novas tecnologias: o impacto sócio técnico da informação digital e genérica**. São Paulo: Ed. 34, 2003.



SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro. Record, 2001.

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem**. Trad. OP Traduções. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

SODRÉ, Muniz. **O discurso da neobarbárie**. in, MORAES, Denis (Org.) **Globalização, mídia e cultura contemporânea**. Campo Grande: Letra Livre, 1997.

SOUZA, José Inácio Melo. **O Estado contra os Meios de Comunicação (1889-1945)**. São Paulo: Annablume, 2003.

STAN, Robert. **O espetáculo interrompido: literatura e cinema de desmistificação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

SCHVARZMAN, Sheila. **Humberto Mauro e as Imagens do Brasil**. São Paulo: EdUNESP, 2004.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda / Alvin Toffler**; tradução de João Távora. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TUCHERMAN, Ieda. **Michel Foucault, hoje, ou ainda: do dispositivo de vigilância ao dispositivo de exposição da intimidade**. *Revista FAMECOS. Porto Alegre, nº 27, agosto 2005*

TUMOLO, Paulo Sergio. **Trabalho, vida social e capital na virada do milênio: apontamentos de interpretação**. *Educação e Sociedade*, Campinas, v.24, n.82. abril. 2003.

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI. **Diretrizes e normas para apresentação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. NBR 14724/2002. São Paulo: Ed. Anhembi Morumbi, 2005.

VANOYE, Francis e GOLIOT-LÉTÉ, Anne. **Ensaio sobre a análise fílmica**. Campinas: Papyrus, 1994.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia – Princípios Básicos**. 6ª edição. Editora Campos, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas / Sylvia Constant Vergara**. – São Paulo: Atlas, 2000.

VIANY, Alex (org.). **Humberto Mauro: Sua vida/Sua arte/ sua trajetória no cinema**. Rio de Janeiro: Artenova/Embrafilme, 1978.

XAVIER, Ismail (org.). **O cinema no século**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

**FILMOGRAFIA**

BOEING 777 – PUT TOGETHER QUICKILY. Estados Unidos: Aircraft Tech - 1994, disco de vídeo, DVD, son., color.

BOUNCE (MAIS QUE O ACASO). Don Roos. Estados Unidos: Miramax - 2000, disco de vídeo, DVD, son., color.

COACH CARTER. Thomas Carter. Estados Unidos: Paramount – 2005, disco de vídeo, DVD, son., color.

ÉTICA – BANCO BRADESCO. 2007, disco de vídeo, DVD, son., color.

IS WAL-MART GOOD FOR AMERICA. Rick Young. Estados Unidos: Hedrick Smith Productions – Frontline/WGBH Educational Foundation, 2005, disco de vídeo, DVD, son., color.

MEET THE PARENTS (ENTRANDO NUMA FRIA). Jay Roach. Estados Unidos: Universal Pictures - 2000, disco de vídeo, DVD, son., color.

O HOMEM DA CÂMERA (The Man with the Movie Camera). Dziga Vertov. União Soviética: VUFKU – 1929, disco de vídeo, DVD.

SURPLUS: TERRORIZED INTO BEING CONSUMERS. Erik Gandini. Suécia: ATMO – Swedish Television, 2003, disco de vídeo, DVD, son., color.

TEMPOS MODERNOS. Charles Chaplin. Estados Unidos: Warner Home Video - 1936, disco de vídeo, DVD.

THE CORPORATION. Mark Achbar. Canadá: Big Picture Media Corporation, 2004. , disco de vídeo, DVD, son., color.

THE TAKE. Avi Lewis e Naomi Klein. Canadá: Barna-Alper Productions - The National Film Board of Canadá, 2004, disco de vídeo, DVD, son., color.

THE YES MAN. Chris Smith, Dan Ollman e Sarah Price. Estados Unidos: United Artists/MGM Company – Free Speech Production/LLC –, 2004, disco de vídeo, DVD, son., color.

TREINAMENTO AEROPORTOS. Maurício Jacques. Brasil: TAM Linhas Aéreas, 2001, disco de vídeo, DVD, son., color.

WHITE NIGHTS (O SOL DA MEIA NOITE). Taylor Hackford. Estados Unidos: Columbia Pictures Corporation - 1985, fita de vídeo, VHS, son., color.

## WEBGRAFIA

AUDIOVISUAIS E ENSINO. LOPES, Frederico. Covilhã – Portugal: Universidade da Beira Interior, 1998. Biblioteca on line de Ciências da Comunicação. Disponível em:<[http://www.bocc.ubi.pt/pag/\\_texto.php?html2=lopes\\_fred-audiovisual.html](http://www.bocc.ubi.pt/pag/_texto.php?html2=lopes_fred-audiovisual.html)>. Acesso em 28/04/2007.

DVDs LINKQUALITY. Disponível em:<<http://www.linkquality.com.br/>>. Acesso em 28/04/2007.

IMDB - SEARCH THE INTERNET MOVIE DATABASE. Disponível em:<<http://www.imdb.com/search>>. Acesso em 03/10/2007.

LIXO FILMES – PÁGINA INICIAL. Disponível em:<<http://www.lixofilmes.com.br/>>. Acesso em 16/04/2008.

SERVIÇOS AOS CLIENTES 3M – VIDEOS DE TREINAMENTO. Disponível em:<[http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt\\_BR/DivisaoAutos/Home/ServicosCliente/DicasProfissionais/VideosTreinamento/](http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/DivisaoAutos/Home/ServicosCliente/DicasProfissionais/VideosTreinamento/)>. Acesso em 16/04/2008.

SIAMAR - FILMES E TRAILLERS. Disponível em:<<http://www.siamar.com.br/>>. Acesso em 28/04/2007.

VIDEOS INSTITUCIONAIS E EMPRESARIAIS - ÁQUILA. Disponível em:<<http://www.aquila.com.br/prodvid.htm>>. Acesso em 28/04/2007.