

REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

ENSINANDO ESTRATÉGIA OU ASSISTINDO *GAME OF THRONES*?

TEACHING STRATEGY OR WATCHING GAME OF THRONES?

¿ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA O MIRANDO GAME OF THRONES?

Romero de Albuquerque Maranhão[1], Raphael dos Ramos Maranhão[2]

e2992
https://doi.org/10.47820/acertte.v2i9.92

PUBLICADO: 09/2022

RESUMO
Embora a análise fílmica constitua um difícil exercício metodológico devido à complexidade de se investigar aspectos imagéticos e dinâmicos do que é exibido na tela, esse tipo de análise pode constituir uma alternativa de captação de conceitos ilustrativos da realidade organizacional e empreendedora. Desta forma, o objetivo desta pesquisa é identificar o modelo de estratégia organizacional que pode ser ensinado e debatido com o apoio da série de televisão *Game of Thrones*, do canal HBO. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva. O método de investigação adotado consiste em um levantamento bibliográfico e fílmico, assim como da análise de conteúdo para o tratamento dos dados. Sendo a linguagem metafórica fundamental para as comparações entre a teoria sobre estratégia e o conteúdo da série analisada. Assim, a intenção da análise foi ir além do raciocínio lógico, pois a série pode ser utilizada como recurso para uma análise mais profunda, reflexiva e crítica de temáticas importantes para a modificação de valores dos sujeitos sobre si e sua relação com o ambiente social do qual faz parte. Percebe-se que a obra ficcional apresenta grande potencial, em termos de auxílio na formação acadêmica, em especial no ensino-aprendizagem de Estratégia Organizacional, para mobilizar o interesse e a reflexão crítica para a tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE: Ensino Estratégia. Análise fílmica. Ficção.

ABSTRACT
Although film analysis is a difficult methodological exercise due to the complexity of investigating imagery and dynamic aspects of what is shown on screen, this type of analysis can be an alternative for capturing illustrative concepts of organizational and entrepreneurial reality. In this way, the objective of this research is to identify the organizational strategy model that can be taught and debated with the support of the HBO television series Game of Thrones. This research is characterized as qualitative, exploratory and descriptive. The research method adopted consists of a bibliographic and film survey, as well as content analysis for data processing. The metaphorical language is fundamental for comparisons between the theory of strategy and the content of the analyzed series. Thus, the intention of the analysis was to go beyond logical reasoning, as the series can be used as a resource for a deeper, reflective and critical analysis of important themes for the modification of subjects' values about themselves and their relationship with the social environment of the which part. It is noticed that the fictional work has great potential, in terms of assistance in academic training, especially in the teaching and learning of Organizational Strategy, to mobilize interest and critical reflection for decision making.

KEYWORDS: *Teaching Strategy. Film analysis. Fiction.*

RESUMEN
Si bien el análisis fílmico es un ejercicio metodológico difícil por la complejidad de indagar en imágenes y aspectos dinámicos de lo que se muestra en pantalla, este tipo de análisis puede constituir una alternativa para captar conceptos ilustrativos de la realidad organizacional y

[1] Universidade Presbiteriana Mackenzie
[2] Universidade Estácio de Sá



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

empresarial. De esta forma, el objetivo de esta investigación es identificar el modelo de estrategia organizacional que se puede enseñar y debatir con el apoyo de la serie de televisión Game of Thrones, del canal HBO. Esta investigación se caracteriza por ser cualitativa, exploratoria y descriptiva. El método de investigación adoptado consiste en un levantamiento bibliográfico y fílmico, así como análisis de contenido para el procesamiento de datos. El lenguaje metafórico es fundamental para las comparaciones entre la teoría de la estrategia y el contenido de la serie analizada. Así, la intención del análisis fue ir más allá del razonamiento lógico, ya que la serie puede ser utilizada como recurso para un análisis más profundo, reflexivo y crítico de temas importantes para la modificación de los valores de los sujetos sobre sí mismos y su relación con el entorno social del que parte. Se advierte que la obra ficcional tiene gran potencial, en términos de ayuda en la formación académica, especialmente en la enseñanza-aprendizaje de la Estrategia Organizacional, para movilizar el interés y la reflexión crítica para la toma de decisiones.

***PALABRAS CLAVE**: Estrategia de Enseñanza. análisis de películas. Ficción.*

1. INTRODUÇÃO

Grandes são os desafios do ensino de Administração, em todas suas esferas. E a grande questão do ensino em Administração atualmente, reside na necessidade de se repassar conhecimento para o aluno de forma que este assimile o conteúdo e posteriormente consiga gerar diferenciais competitivos no ambiente de trabalho, com isso novas possibilidades de metodologia de ensino passam a ser utilizadas, como é o caso do cinema (SZYLIOWICZ; GREEN, 2019).

Carneiro (2019) registra que a maior parte dos livros-texto e dos artigos sobre estratégia assume, implicitamente, que o posicionamento competitivo é desenvolvido de maneira racional e sistematizada, como produto de um exercício de avaliação estruturada das oportunidades e ameaças do ambiente externo (macroambiente e estrutura da indústria), das forças e fraquezas da empresa, e de seus recursos e competências, ou seja, fortalecendo a corrente do pensamento elaborado por Michael Porter.

Como alternativa para romper esse tradicionalismo teórico-didático e dinamizar o ensino de estratégia, algumas alternativas estão sendo debatidas e implementadas em sala de aula, por exemplo, a partir da análise de obras da Literatura, Cinema, Quadrinhos e Televisão (JACOBY, 2012; SZYLIOWICZ; GREEN, 2019).

No âmbito da utilização da televisão como ferramenta auxiliar para o ensino de estratégia, séries como Game *of Thrones* podem servir como fonte de entretenimento e debate, tornando-se ferramentas essenciais de análise social e política (MOISI, 2015).

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é identificar o modelo de estratégia organizacional que pode ser ensinado e debatido com o apoio da série de televisão, *Game of Thrones*, do canal HBO. Este artigo se estrutura em cinco seções, incluindo esta Introdução. A seção 2 apresenta uma breve revisão sobre estratégia, modelos estratégicos e uso filmes/séries no ensino de administração. Já a seção 3 descreve o método utilizado e a seção 4 apresenta uma análise dos resultados e discussão. Por fim, a seção 5 com as conclusões desta pesquisa.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na área de estratégia, existem diversas concepções teóricas e definições de estratégia organizacional. Dessa forma, apesar de a maior parte dos autores concordar que estratégias adequadas podem contribuir para a prosperidade das empresas, não existe uma definição comum do termo estratégia, muito menos o que é uma estratégia apropriada ou como chegar a ela (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Assim, os estudos na área de estratégia têm procurado explicar e encontrar formas de direcionar as organizações na busca pela vantagem competitiva. As contribuições para a formulação de estratégia e explicação das fontes da vantagem competitiva advêm de diversas fontes e correntes de pensamento, umas baseadas na análise da indústria ou setor de atividade, outras nas transações e outras, ainda, nos fatores internos às próprias empresas, apesar de não existir uma teoria única e exclusiva para a criação de estratégias, em que as organizações se servem de guias para facilitar a formulação e administração de seus ativos estratégicos (KAY, 1993; SERRA et al., 2002).

2.1 MODELOS DE ESTRATÉGIA

Dentre os modelos que revolucionaram a prática administrativa e mexeram com a ciência da administração nos últimos anos, encontram-se, inegavelmente, os de Michael Porter (Modelo das cinco forças e *framework* das estratégias genéricas, *framework* da cadeia de valores integrados e modelo do diamante). Entender suas ideias e conhecer a evolução de sua obra é, sem sombra de dúvida, compreender as mudanças pelas quais passou o pensamento da estratégia nos negócios do mundo pós-moderno (SILVA FILHO; FORTE, 2001).

O modelo das cinco Forças, de acordo com Brandenburger (2002, p. 58), é o mais utilizado, pois passa uma imagem clara da atividade essencial do negócio, visto que desdobra a cadeia vertical de atividade econômica, desde os fornecedores, passando pelos concorrentes, até aos clientes.

Piscopo (2005) ressalta que apesar das contribuições de Michael Porter serem significativas, há críticas ao seu postulado, pois a dinâmica da competição contemporânea vai além do estabelecimento de *trade-offs* (escolha de uma única posição estratégica). Outra crítica presente é a necessidade de se trabalhar em conjunto com outras metodologias, já que se nota, então, a necessidade de formulação de estratégias alternativas àquelas propostas por Porter (1980).

2.2 JOGANDO PARA VENCER – UM MODELO ESTRATÉGICO

Lafley e Martin (2013) definem estratégia organizacional como: "… um conjunto integrado de escolhas que posiciona de forma única a empresa, de modo a criar vantagem sustentável e valor superior em relação à concorrência". Neste contexto os autores propuseram um modelo de estratégia organizacional baseado em cinco questões: Qual é a nossa aspiração vencedora? Onde vamos



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

atuar? Como vamos vencer? Que competências e capacidades devemos ter? Que sistemas de gestão são necessários para suportar nossas escolhas?

Para responder estas interrogações Lafley e Martin (2013) propuseram a cascata das escolhas estratégicas (figura 1). O primeiro passo da ferramenta, a aspiração a vencer, está focado nos objetivos. É a definição de qual é o resultado ideal para o futuro e uma meta que a organização pode se esforçar para alcançar. Isso é feito perguntando qual é o resultado desejado da implementação da inovação e qual valor ela pode dar. A aspiração a vencer pode ser algo diferente, dependendo do setor, por exemplo, a melhor facilidade de utilização do setor, a melhor alta qualidade ou similar. O importante é que ele dê um objetivo definido para o qual buscar. As aspirações são o passo mais importante dos cinco, pois é a base para vários dos outros passos (LAFLEY; MARTIN, 2013).

O segundo passo na cascata de escolha da estratégia é onde o mercado de operação é identificado, o que significa mapear os clientes e a concorrência dentro do setor. Esta etapa é crucial para o sucesso da estratégia, pois é nessa etapa que se decidirá o que será oferecido e a quem. Esta etapa também é bastante detalhada, pois mapeará os clientes e tentará entender seu comportamento, analisá-los pelas perspectivas demográfica e geográfica. A maioria dos tópicos externos relevantes para a estratégia é abordada aqui, por exemplo, na indústria petrolífera, quem são os concorrentes? Quem são os clientes? Quais canais de vendas serão usados? Quais mercados serão atingidos? (LAFLEY; MARTIN, 2013).

O terceiro e provavelmente mais importante passo na criação de uma estratégia de inovação é a definição da proposta de valor. É aqui que é definido o que a inovação ajudará a se destacar da concorrência para vencer a concorrência. Como todo o motivador da estratégia de inovação é obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência, o foco deve estar na criação de valor. A criação de valor para o cliente pode ser feita de várias maneiras, por exemplo, oferecendo um preço mais baixo do que a concorrência, tendo um novo recurso, maior vida útil do produto etc. Pode haver muitas outras coisas dependendo do setor ou do mercado, mas o ponto principal é que isso dará uma vantagem competitiva. A proposta de valor não é apenas sobre a implementação da inovação, é sobre a estratégia como um todo e como obter sucesso. Muitas coisas são consideradas, por exemplo, o nível de preços, o nível de qualidade, o nível de serviço e quantos clientes são alcançados (LAFLEY; MARTIN, 2013).



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

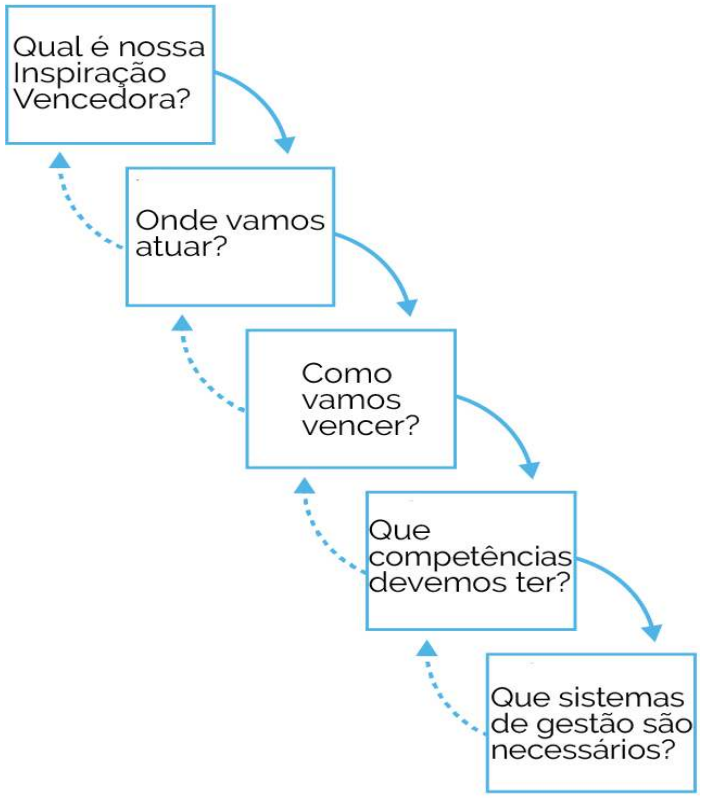

Figura 1: Cascata de Escolhas Estratégicas
Fonte: Lafley & Martin (2013).

As três etapas anteriores analisaram os recursos fundamentais da organização. Na etapa quatro, Recursos Principais, o objetivo é avaliar e desenvolver as capacidades da organização. Nesta etapa são abordados os conhecimentos e habilidades disponíveis na organização e o que precisa ser aprimorado ou pode ser aprimorado. Há seis áreas que precisam ser consideradas: cultura organizacional, P&D, comportamentos, valores, conhecimentos e habilidades. A abordagem dessas áreas indica onde a organização pode e deve melhorar, mas também ajudam a dizer quais são os pontos fortes e fracos da organização. Esses recursos principais ajudam a contribuir para o sucesso da estratégia e são as habilidades que contribuem à organização alcançar o sucesso (LAFLEY; MARTIN, 2013).

Os recursos podem ser baseados em experiência anterior ou em pessoas com conhecimento na área. Por exemplo, se a inovação é um novo sistema de segurança para um automóvel e é implementado por um fabricante de automóveis, pode ser uma vantagem ter uma equipe com conhecimento e experiência em sistemas de segurança. Se nenhuma equipe tiver experiência nesse campo, é possível fazer parceria com outra organização ou contratar consultores que possam ajudar a empresa a melhorar suas capacidades (LAFLEY; MARTIN, 2013).



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

O quinto e último passo, sistemas de gestão, analisa quais sistemas podem ajudar a medir o desempenho da inovação ou estratégia em diferentes parâmetros, mas também sistemas que podem apoiar a inovação. Uma boa maneira de garantir que as metas de desempenho sejam atingidas é usando os principais indicadores de desempenho. Estes indicadores são metas pré-determinadas que ajudam uma organização a monitorar seu desenvolvimento ao longo do tempo e costumam ser utilizados para medir o desempenho das organizações, como valor para o acionista, crescimento da receita ou margem de lucro (LAFLEY; MARTIN, 2013).

A melhor maneira de medir depende da organização, indústria etc. No entanto, os sistemas de gestão estão relacionados a sistemas que podem apoiar o desenvolvimento da inovação. Os sistemas variam de organização, setor etc., mas o importante é encontrar os sistemas relevantes para essa estratégia específica (LAFLEY; MARTIN, 2013).

2.3 USO DO CINEMA NO / PARA O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

Segundo Bernardet (2000), pode-se compreender o cinema como um processo de seleção de imagens organizadas e projetadas em sequência, de forma a passar a impressão de movimento e, que envolve vários elementos, tais como, plateia, investimento, publicidade, exibição, censura, adaptação, comércio e controle.

Para Maranhão (2022), o cinema nos apresenta um mundo em constante mutação, em transformação, em movimento, em ação e em determinados instantes, em homeostasia (equilíbrio dinâmico).

De acordo com Leite N. e Leite F. (2010), a linguagem cinematográfica faz com que os espectadores se sintam coparticipantes do que lhes é mostrado no filme, ou seja, é como se os espectadores estivessem vivenciando a história do filme, tornando o conhecimento explicitado a ele, conhecimento implícito a si próprio.

Na área de administração há algumas pesquisas voltadas à investigação da utilização de filmes para o ensino e aprendizagem de seus conteúdos (FLEURY; SARSUR, 2006; LEITE *et al.,* 2006; LEITE N; LEITE F, 2007; LEITE N; LEITE F, 2010). Para Valença & Associados (1999), o principal benefício de usar filmes comerciais para trabalhar os conceitos ligados às teorias organizacionais repousa no fato dessa escolha produzir menos defensividade nos aprendizes, em comparação com a hipótese de usar técnicas de simulações e vivências laboratoriais que envolvam diretamente esses aprendizes.

Conforme Melo (2002), a análise fílmica é uma atividade técnica, porém seus parâmetros podem ser incorporados para o processo de formação de espectadores críticos.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva (GIL, 2007). O método de investigação adotado consiste em um levantamento bibliográfico e fílmico, assim como da



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

análise de conteúdo para o tratamento dos dados levantados, conforme Bardin (1997). Sendo a linguagem metafórica fundamental para as comparações entre a teoria sobre estratégia e o conteúdo da série analisada.

As metáforas são frequentemente vistas como artifício para embelezar o discurso, mas seu significado é muito maior do que isto. Usar uma metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos o nosso mundo real (MORGAN, 2011, p. 16).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se os dados coletados por meio da série e a discussão dos resultados foi respaldada pela fundamentação teórica desta pesquisa.

4.1 A ORGANIZAÇÃO - GAME OF THRONES (GT)

Game of Thrones é uma série da HBO, criada por David Benioff e D. B. Weiss, baseada na saga “As Crônicas de Gelo e Fogo”, do escritor George R. R. Martin. A série, composta por 8 temporadas e 73 episódios (quadro 1), apresenta o universo de fantasia medieval de Westeros, com as famílias nobres dos Sete Reinos em guerra pelo Trono de Ferro. Quando o conflito irrompe na terra dos homens, um antigo inimigo surge mais uma vez para ameaçar a todos. Ao Norte, a antiga Muralha protege o reino da misteriosa e gélida escuridão do além, enquanto alianças e conflitos se sucedem na guerra de poder em Westeros – especialmente entre os Lobos da Casa Stark e os Leões da Casa Lannister. Do outro lado do Mar Estreito, a última herdeira da dinastia Targeryen planeja reivindicar o trono de sua família, após o assassinato de seu pai, o Rei Louco.

Quadro 1: *Game of Thrones* em números

Temporada	Quantidade de episódios	Ano de apresentação
Primeira	10	2011
Segunda	10	2012
Terceira	10	2013
Quarta	10	2014
Quinta	10	2015
Sexta	10	2016
Sétima	7	2017
Oitava	6	2019

Fonte: HBO (2019).

No quadro 2, apresenta-se uma síntese das oito temporadas. Registra-se que as cenas/fragmentos dos discursos não estão, necessariamente, transcritos na íntegra, mas obedecem à ordem cronológica da série. Cabe destacar que as discussões também estão pautadas na contribuição de Godoi (2010) quando tratou sobre os implícitos e os silêncios discursivos na análise de discurso.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Quadro 2: Síntese das temporadas de *Game of Thrones*

	SÍNTESE
PRIMEIRA TEMPORADA	A temporada de estreia de *Game of Thrones* introduz aos expectadores o continente fictício de Westeros, o qual é dividido em Sete Reinos, todos comandados por um único rei, Robert Baratheon. Com a morte do braço direito do rei, Jon Arryn, o monarca decide convidar um amigo próximo, Ned Stark, lorde das terras do norte, para ocupar a posição. Westeros conta com uma imponente muralha, construída há milhares de anos para proteger os Sete Reinos de possíveis ameaças sobrenaturais, as quais a maioria dos personagens acredita ser apenas lendas, com exceção dos soldados da Patrulha da Noite, que são os responsáveis pela guarda do local. Desde o início da série, é possível perceber que algo estranho ocorre do outro lado da muralha. Além de Ned Stark e sua família, o público também é apresentado a outros personagens muito importantes para a trama, como a esposa maquiavélica do rei Robert, Cersei Lannister, que mantém um caso com o irmão Jaime, e teve um filho bastardo, Joffrey, e o outro irmão dela, o anão Tyrion. Com a eventual morte do rei e de Ned Stark, a briga pelo trono começa a ganhar contornos cada vez mais surpreendentes e inesperados. Paralelamente, a série conta a história dos herdeiros da família Targaryen, Viserys e Daenerys, que também desejam ocupar o Trono de Ferro após seus ancestrais terem sido derrotados pela família Stark, e ainda a decisão do bastardo Jon Snow em se juntar a Patrulha da Noite.
SEGUNDA TEMPORADA	Com a ascensão de Joffrey ao trono, Westeros é tomada por uma série de revoltas e rebeliões. Nas terras do norte, o filho mais velho de Ned, Robb Stark, declara guerra e tenta angariar apoio para derrotar Joffrey, enquanto dentro da família Lannister, Tyrion Lannister passa a ocupar a posição de braço direito do rei, o que causa uma série de atritos nos bastidores da coroa. Por outro lado, após um rápido casamento que termina com a morte do noivo, Khal Drogo, o líder de um grande exército de bárbaros, Daenerys Targaryen dá início a um plano para a conquista do trono, tendo como principais aliados, três pequenos dragões, o que lhe rendeu o apelido de "mãe dos dragões". Várias outras tramas secundárias completam a trama da temporada, incluindo a jornada por vingança de Arya Stark, a trajetória para além da muralha de Jon Snow, e o aparecimento da sacerdotisa Melisandre. O ponto alto da segunda temporada de Game of Thrones é a Batalha da Baía Blackwater, entre um dos irmãos do falecido rei Robert, Stannis Baratheon, e a família Lannister, sendo estes últimos os vitoriosos.
TERCEIRA TEMPORADA	A terceira temporada é marcada por disputas cada vez mais intensas pelo trono, as quais envolveram quatro figuras principais, Robb Stark, Stannis Baratheon, Joffrey Baratheon e Balon Greyjoy. Ao mesmo tempo em que a proteção da muralha se torna cada vez mais complicada, Daenerys segue com o seu objetivo de ocupar o trono, o que a motiva a libertar milhares de pessoas na Baía dos Escravos, lhe rendendo muitos seguidores, mas, também inimigos inesperados. É durante a terceira temporada que ocorreu um dos acontecimentos mais chocantes da série, o chamado "Casamento Vermelho", que culminou na morte de Robb Stark, sua esposa grávida, e sua mãe Catelyn Stark, a mando de Ramsay Bolton. Além do assassinato de personagens importantes para a trama, o acontecido também colocou a Família Stark em desvantagem na briga pelo trono, pois as terras da região passam a ser comandadas por Ramsay, o novo Comandante Supremo do Norte. Paralelamente as tragédias com os Stark, o filho bastardo da família, Jon Snow, continua se passando por desertor da Patrulha da Noite para se juntar aos Selvagens, como havia concordado em fazer no final da temporada anterior. Ao longo dos episódios, essa jornada ganha contornos inesperados quando ele precisa escolher entre ficar com Ygritte, por quem ele se apaixonou, ou retornar para Castle Black.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

QUARTA TEMPORADA	Logo após se casar com Margaery Tyrell, Joffrey Baratheon é envenenado e morre ainda na festa de casamento, em um plano orquestrado pela avó da noiva, Olenna Tyrell. Com isso, quem assume o trono é o irmão mais novo do falecido rei, Tommen Baratheon, que também é fruto do incesto entre Cersei Lannister e seu irmão Jaime. Uma série de brigas entre a família Lannister faz com que Tyrion seja sentenciado à morte, mas ele consegue fugir antes da sua execução com a ajuda de Jaime. Como havia sido previsto por Jon Snow, os Selvagens chegam com um exército enorme e atacam o Castelo Negro. Apesar das dificuldades, a Patrulha da Noite consegue vencê-los com a ajuda de Stannis. Do outro lado do continente, Daenerys Targaryen segue acompanhada de seus dragões, mas eles começam a gerar vários problemas, matando pessoas e animais, o que a leva a acorrentá-los.
QUINTA TEMPORADA	Após o final da quarta temporada, com a Patrulha Noturna derrotando os Selvagens com a ajuda de Stannis e seu exército, Jon Snow se torna o Senhor Comandante da Patrulha e precisa encontrar um modo de juntar os seus homens com os Selvagens, para assim aumentar as chances de derrotar eventualmente os perigosos White Walkers. Na disputa direta pelo trono, Cersei Lannister e Margaery Tyrell passam a competir pela influência sobre o novo rei, Tommem. Para derrotar Margaery, Cersei se alia aos Pardais, um grupo radical de Westeros. Outro ponto importante da temporada é a jornada de Stannis Baratheon, que utiliza os conselhos de Melisandre na tentativa de ascender ao Trono de Ferro. Enquanto isso, Tyrion Lannister e Jorah Mormont tentam encontrar Daenerys Targaryen, a qual teve que lidar com as ameaças da ordem secreta Filhos da Harpia, que tentou de várias maneiras minar o poder a "mãe dos dragões" no decorrer dos episódios. Por fim, Arya Stark inicia um treinamento em Jaqen H'ghar com o objetivo de se tornar uma assassina sem rosto.
SEXTA TEMPORADA	Após quase morrer e precisar ser revivido por Melisandre, Jon Snow sobrevive, e ainda é revelado ao público que ao invés de filho bastardo, Jon é na verdade sobrinho de Ned Stark, filho de sua irmã, Lyanna e de Rhaegar Targaryen, o irmão mais velho de Daenerys. Por outro lado, depois do caso de incesto entre Cersei e Jaime ser descoberto e Cersei ser humilhada publicamente, ela decide se vingar de todos e acaba assassinando vários inimigos, incluindo Margaery, o que leva Tommen a cometer suicídio. Como consequência, Cersei é coroada a nova rainha de Westeros. Agora reunida em Essos com o seu exército, Daenerys Targaryen continua preparando a sua chegada a Westeros, com a ajuda de Tyrion e Grejoy. Um dos pontos de destaque da temporada foi a aguardada Batalha dos Bastardos, na qual Jon Snow, com o auxílio de Sansa Stark, consegue recuperar o controle sobre as terras do norte, as quais foram tomadas por Ramsay Bolton após o Casamento Vermelho.
SÉTIMA TEMPORADA	Na penúltima temporada exibida, Daenerys finalmente consegue chegar em Westeros, ocupar o Castelo de Pedra do Dragão e iniciar os combates iniciais contra os exércitos de Cersei Lannister. Em uma visita ao castelo à procura de um minério que pode ajudar no combate dos White Walkers, Jon Snow encontra Daenerys pela primeira vez. Depois de várias temporadas separadas, as irmãs Stark, Arya e Sansa, se encontram nas terras do norte, e precisam superar armadilhas de cunho político para se manter unidas e aptas a defender a família em meio às disputas pelo trono de Westeros. Além disso, Cersei Lannister entra em conflito com Jaime enquanto tenta proteger seus exércitos de Daenerys e seus dragões.
OITAVA TEMPORADA	A última temporada da série começa com a chegada do inverno, quando todos precisam se unir contra um inimigo comum, o Night King e seu exército de *white walkers*.Os exércitos se juntam, em Winterfell e Jon Snow apresenta Daenerys como futura rainha, contando que abriu mão do título de rei do Norte. Sansa e o povo do Norte não aceitam perder a independência e não gostam de Daenerys, mas precisam lutar do seu lado. Cersei não cumpre sua promessa e fica em Porto do Rei, se preparando para guerra com a rival. Sam, homem das letras e melhor amigo de Jon, descobre a sua verdadeira identidade, que é confirmada por Bran. Jon não é o filho bastardo de Ned Stark mas seu sobrinho, fruto da união de Lyanna Stark com Rhaegar Targaryen. Assim, Jon é o próximo na linha de sucessão.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

ALGUMAS LIÇÕES ESTRATÉGICAS

1 – Ter uma aspiração vencedora, escolher o campo certo para lutar e entrar para vencer. Se esses são os pilares da estratégia de quem concorre ao Trono de Ferro, também serão do empreendedor que quer criar um negócio sustentável.

2 – Ter um exército de pessoas capazes e com diversos talentos é essencial para sobreviver na Guerra dos Tronos.

3 – Ter espírito de equipe, pois a união faz a força. Em uma das cenas, o rei Robert diz como o poder de um exército é a solução. Robert levanta um dedo em uma mão e cinco dedos na outra, e então pergunta para a rainha Cersei qual número é melhor. A rainha erra. Robert diz que o poder é fruto de uma união. Um time unido é mais poderoso do que indivíduos que trabalham por si só. Você deve escolher, ao longo da vida, pessoas que são apaixonadas pelo que fazem e que estão focadas no mesmo objetivo que você.

4 – Os líderes são os responsáveis por alinhar os esforços, engajar as pessoas, fazer as partes cooperarem entre si. Um líder inspira! E é justamente assim que a Daenerys Targaryen vem fortalecendo suas alianças e seu exército.

5 – Não se acomode com as conquistas. "*O inverno está chegando*" **-** a frase mais icônica da série pronunciada por Ned Stark, na primeira temporada, reflete que nenhum sucesso é duradouro para blindar os momentos difíceis. Novas tecnologias, novos modelos de negócios, novas crises econômicas e políticas podem colocar abaixo o que foi construído se o profissional não estiver atento e preparado.

6 – "*Qualquer homem que precise dizer 'eu sou o rei' não é um rei de verdade*" **-** a frase pronunciada por Twyin Lannister ao jovem Rei (e seu neto) Joffrey chama atenção para o perfil determinante de um bom líder, que não apenas tem que ser visto, mas reconhecido.

7 – Saber em quem confiar – aprenda a diferença entre aliados e inimigos e saiba quem são aqueles que vão levar a sua carreira um passo adiante.

8 – **"***Um Lannister sempre paga suas dívidas***"** - frase usada por Tyrion Lannister que reflete a importância de se ter credibilidade.

9 – Não subestime o seu inimigo. Quando você pensa que alguém está tranquilo, vêm os inimigos (teoricamente mais fracos) e vencem a batalha.

10 – Desenvolva a habilidade de tomar e manter o poder, fazer mudanças contínuas com base nas condições e com base nisso criar o próprio caminho para o poder.

Fonte: Autor

4.2 O MODELO ESTRATÉGICO BASEADO EM *GAME OF THRONES* (GT)

1. Qual a nossa Ambição Vencedora?
Formalizar a real causa da empreitada. O que de fato leva a empresa a empreender.

Em GT: Cersei e Daenerys estão lutando pelo trono. Na aspiração vencedora de cada uma está a outra morta no chão e ela mesma reinando os sete reinos. Mas, mesmo assim elas são muito diferentes em relação ao entorno — Daenerys está poupando as vilas e a população civil, pois quer ser amada depois de virar rainha e deseja que todos sejam livres (uma vez que tenham se ajoelhado a seus pés). Cersei não é tão exigente com o entorno. Contanto que ela termine no trono e que sua



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

família tenha continuidade, o resto pouco importa. Isto não é uma diferença pequena — muda radicalmente a forma como se luta. Para Cersei, vale praticamente tudo. Para Daenerys ações que ponham em risco a população civil não são opções viáveis. Jon tem outra visão do que significa sucesso. Tendo consciência do potencial destrutivo do exército dos Outros, e tendo uma alma boa, sua prioridade é lutar pelos vivos. Ele sabe que gastar recursos em uma guerra entre os vivos só enfraquece a capacidade de lutar com os mortos. Esta aspiração o coloca em uma situação difícil frente às outras duas, que não entendem sua posição e a tomam como um truque, um engodo.

2. Onde jogaremos (Escopo/Segmentação)?
Estabelecer para qual segmento e mercado e com qual produto a empresa irá competir.

Em GT: Jon sabe que os mortos têm que ser enfrentados o mais rápido possível, pois eles têm o inconveniente de transformar os vivos que morrem em batalha em novos soldados dos mortos. Logo, é vital impedir que eles cheguem à locais muito populosos, como as cidades de clima ameno do sul. A batalha contra eles deve ser o mais ao norte possível, de preferência ao norte da Muralha. Se impossível, nos campos desertos do Norte. Por isso a pressa dele de reunir homens e armas relevantes para acelerar o enfrentamento. Daenerys chegou chegando e achando que ia ser fácil. Trouxe seus mil navios, cedidos por Yara Greyjoy, cheios de Dothrakis, Segundos Filhos e Imaculados com seus três dragões na comissão de frente. Encontrou Dragonstone, seu antigo castelo, abandonado pela concorrência e se posicionou confortavelmente em clima de 'já ganhou'. Sem se questionar nem por um momento se se posicionar no meio do campo inimigo seria prudente. Arrogância pura. No primeiro movimento já dividiu suas tropas em duas frentes, enviando-as em campanhas óbvias e mal planejadas. Como resultado perdeu seus navios, grande parte de seus homens, perdeu um tempo imenso e permitiu que sua adversária pudesse medi-la de alto a baixo. Cersei se posicionou estrategicamente, atacou o Sul para angariar fundos (e evitar uma segunda frente inconveniente), fez uma aliança com Euron Greyjoy para bloquear os navios de Daenerys e fingiu que criou resistência ao avanço dos Imaculados apenas para ganhar tempo e aproveitar para testar se a arma criada para matar dragões seria eficaz. Decidiu esperar a luta vir até ela, confiando no desejo de vingança de seus oponentes. Fez tudo certo e saiu vencedora dos primeiros movimentos, embora tivesse a posição mais vulnerável.

3. Como venceremos (Proposta de Valor)?
Qual a real Proposta Única de Valor para o segmento alvo, a Vantagem Competitiva. Como nos diferenciaremos dos concorrentes.

Em GT: Jon sabe que não tem recursos, homens nem armas para vencer sozinho a batalha contra os Outros. Logo, ele depende de uma aliança, nem que de conveniência, com Daenerys. Esta será a única forma de conseguir os homens, os dragões, a matéria prima – Vidro de Dragão – para confeccionar as armas necessárias. E depende de Cersei topar um cessar fogo para dar a ele tempo para vencer a batalha com os Outros antes de eles entrarem em confronto pelo Trono de Ferro. Para obter os recursos de que precisa, ele vai sozinho até Daenerys oferecer aliança e submissão se ela



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

primeiro o ajudar contra os mortos. Já para convencer Cersei, ele captura um dos mortos e vai até ela de forma temerária solicitar a trégua. Daenerys deseja a aliança com Jon para não ter que combater em dois flancos, logo não vê mal em ajudá-lo. Além disso, ela intui que Jon pode não ser seu inimigo e que a visão dela de uma terra de homens livres unificada pode ser mais fácil de ser executada com ele a seu lado. A aliança com Jon permite que ela possa unificar seus extraordinários recursos (mais os recursos de Jon) para poder fazer uma guerra concentrada e vencer Cersei com um longo cerco final a Kings Landing. O que ela não esperava é descobrir que os Outros são os inimigos mais urgentes a serem vencidos. Isto faz convergir estrategicamente com Jon, criando o casal Jonerys.

Cersei está em uma situação bem mais restrita de opções. Para manter o domínio do mar e poder bloquear um cerco naval a Kings Landing, teve que oferecer casamento a Euron Greyjoy no futuro. Acordo que ela não pretende honrar. Cersei ainda precisa da ajuda do Banco de Ferro para contratar mercenários. Para isto teve que atacar os Tyrells para tirar seu dinheiro e assim quitar suas dívidas, provando ao banco que é confiável como seu pai foi. Cersei ainda conta com o amor de seu irmão e pai de seu futuro filho, seus espiões e a lealdade cega do Montanha para fazer isto acontecer. Mas, sua arma mais formidável mesmo é sua capacidade de pensar fria e egoisticamente, como a grande tirana que é. A jogada de aceitar a trégua e prometer recursos que não vai entregar, para que seus inimigos se matem entre si enquanto ela se fortalece para esperar o vencedor, é digna de Maquiavel.

4. Quais Competências devem ser alocadas?
Uma vez definido o produto, o segmento alvo e a proposta de valor, quais capacidades faltam à organização que são essenciais à execução. Até os itens acima, normalmente qualquer empresa faz bem. Porém, é comum não constar nos planos, quais capacidades faltam. Um SWOT bem aplicado, esclarece quais capacidades devem ser desenvolvidas ou adquiridas, ou, ainda, terceirizadas para se implementar o plano. Um bom plano sem esse passo, não é um bom plano.

Em GT: Jon é Jon. Born killer. Born leader. Coração de Stark e sangue de Targaryen. Bonito e carismático. Conhece o território do Norte como ninguém, acima e abaixo da Muralha. Corajoso. Agora tem Vidro de Dragão, os Imaculados, os Dhotrakis, os povos livres, a irmandade do fogo e dois dragões a seu serviço. E Sansa, e Arya, e Bram, e Lady Mormont, e os conselheiros de Daenerys. E Daenerys. Poder de fogo não falta. Daenerys, antes de Jon, já tinha o exército mais formidável jamais reunido. Faltava o Norte e a capacidade de lutar no inverno. Faltava. Jon lhe dá mais duas coisas, também muito importantes. Jon lhe dá a benção dos Stark, a terceira grande casa, o que a ajuda a provar que não é uma rainha potencialmente louca e perigosa, como seu pai era. E Jon suaviza sua ira, tornando-a uma estrategista com visão menos emocionante, mais sistêmica, avançando o trabalho que Tyrion começou. Cersei não pode ser subestimada nem um segundo. Todos que fizeram isto morreram dolorosamente. Ela tem dinheiro, inteligência, muros altos, apoio do Banco de Ferro e não tem pudor nem limites morais. É a pessoa viva mais perigosa da história toda. Encurralada, é mortal. Grávida então…

Uma estratégia é consistente quando as competências e as capacidades ancoram perfeitamente a forma de jogar para vencer. A forma de Jonerys jogar (frente única para o Norte



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

contra os Outros e depois frente única para o Sul contra Cersei) requer uma quantidade maciça de recursos e inteligência e liderança.

5. Quais Sistemas de Gestão são necessários?
Da mesma forma que na escolha anterior, novos Sistemas ou novos recursos aos sistemas existentes precisam ser desenvolvidos.

Em GT: Cersei tem seus espiões, normalmente crianças e mendigos, praticamente invisíveis, dirigidos por seu tio, seu Mão. O Banco de Ferro também a supre de informações de lugares mais distantes onde ela não tem presença, a partir de sua rede. Daenerys também tem sua rede de espiões, montada pelo Mestre dos Segredos, o eunuco Varys. Se Varys coleta informação como ninguém, o anão Tyrion a analisa como ninguém, além de trazer insights privilegiados sobre como Cersei está vendo as situações. Os dois juntos compõem o Watson da época – *business intelligence, big data* e *machine learning*! Jon não tem redes, mas tem acesso a outras informações, que serão decisivas na guerra por vir — ele possui Bram, o vidente que consegue criar significado sobre o comportamento dos Outros e ele possui Samwell Tarly, o *underdog* que virou um erudito, e que, entre outros feitos, curou Jorah Mormont e descobriu as jazidas de Vidro de Dragão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS – GAME OVER – I WON

Na batalha pelo Trono de Ferro, somente o conhecimento trará sua tão desejada vitória. Nesta pesquisa o objetivo foi de identificar um modelo de estratégia organizacional como ferramenta de apoio ao ensino, a partir da série de televisão *Game of Thrones*.

Embora a análise fílmica constitua um difícil exercício metodológico devido à complexidade de se investigar aspectos imagéticos e dinâmicos do que é exibido na tela, esse tipo de análise pode constituir uma alternativa de captação de conceitos ilustrativos da realidade organizacional e empreendedora.

A intenção da análise foi ir além do raciocínio lógico, pois a série pode ser utilizada como recurso para uma análise mais profunda, reflexiva e crítica de temáticas importantes para a modificação de valores dos sujeitos sobre si e sua relação com o ambiente social do qual faz parte.

Percebe-se que a obra ficcional apresenta grande potencial, em termos de auxílio na formação acadêmica, em especial no ensino-aprendizagem de Estratégia Organizacional, para mobilizar o interesse e a reflexão crítica para a tomada de decisão.

Como sugestões de trabalhos futuros seriam a realização de atividades didáticas com uso do material aqui apresentado e analisado; e a análise de outras obras cinematográficas e da literatura, dentre elas, O Senhor dos Anéis e Jogos Vorazes.

A pesquisa contribuiu à área de Administração por apresentar uma ferramenta de apoio educacional, o que indica originalidade, criatividade e elaboração de uma estratégia inovadora para o ensino.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BERNARDET, J. C. **O que é cinema?**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

BRANDENBURGER, A. Porter's added value: high indeed!. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 58-60, 2002.

CARNEIRO, J. Ensino de Estratégia em MBAS Executivos e Mestrados Profissionais: O papel negligenciado da execução. **RAE,** São Paulo, v. 59, n. 1, p. 62-67, jan./fev. 2019.

FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. M. O quadro negro como tela: o uso do filme "Nenhum a Menos" como recurso de aprendizagem em gestão por competências. **Anais**[...] Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil, 30, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.), **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

HBO. Game of Thrones. Criado e produzido por D. B. Weiss e David Benioff. 73 episódios (43800min./73h.), HBO, 2011-2019, Estados Unidos, 2019. Disponível em: http://www.hbo.com/gameof-thrones. Acesso em: 05 mar. 2020.

JACOBY, H. (Org.) **A Guerra dos Tronos e a Filosofia**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

KAY, J. **Foundations of corporate success**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

LAFLEY, A. G.; MARTIN, R. L. **Playing to Win:** How Strategy Really Works. Boston: Harvard, 2013.

LEITE, N. R. P.; CHANG JR, J.; SANTOS, R. S. A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho. *In:* ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais [**...] Porto Alegre: ANPAD, 2006.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P. A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicação do estudo observacional. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, p. 75-97, 2010.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P. Um estudo observacional do filme Denise Está Chamando à luz da Teoria de Ação de Chris Argyris e Donald Schön. **Revista de Gestão USP,** São Paulo: FEA-USP, v. 14, n. especial, p. 77-91, 2007.

MARANHÃO, R. A. (Geo)grafias de Gotham City Ou de Nova York ou dos brasis: uma análise a partir do filme Joker (2019). **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 11, n. 33, 2022.

MELO, V. A. Análise da produção cinematográfica. O Lazer e a animação cultural. **Anais [**...] *S*eminário Lazer em Debate, Belo Horizonte, MG, Brasil, 3 - 2002.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

MOISI, D. **Porque precisamos de 'Game of Thrones'**. El País. Brasil. Opinião. 21 abr. 2015. Disponível em: http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/21/opinion/1429642625_615105.html. Acesso em: 02 jul. 2022.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

PISCOPO, M. R. Oportunidades e limitações para aplicação do modelo delta à indústria de eventos: o caso de uma empresa de eventos. In: EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais [**...] Brasília: CD-ROM, 2005.

PORTER, M. **Competitive strategy:** techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

SERRA, F. *et al.* **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SILVA FILHO, F. F. D.; FORTE, S. A evolução do pensamento brasileiro em estratégia empresarial à luz de Michael Porter. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 7, n. 3, p. 1-16, maio/jun. 2001.

SZYLIOWICZ, D.; GREEN, T. G. Making strategy "Real": Using reality television for innovating teaching approaches. **The International Journal of Management Education**, v. 17, n. 3, p. 100304, 2019.