



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDADE SALVADOR  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EDERVAL MARQUES MIRANDA**

**O FILME DE ANIMAÇÃO NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO:  
UMA ANÁLISE DO FILME *MONSTROS S.A.***

Salvador  
2014

**EDERVAL MARQUES MIRANDA**

**O FILME DE ANIMAÇÃO NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO:  
UMA ANÁLISE DO FILME *MONSTROS S.A.***

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Salvador - UNIFACS, Mestrado em Administração como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Brasil C. Rodriguez

Salvador  
2014

## FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Miranda, Ederval Marques

O filme de animação no ensino de Administração: uma análise do filme Monstros S.A./ Ederval Marques Miranda. – Salvador, 2014.  
134 f.: il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS.  
Mestrado em Administração, 2014.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vanessa Brasil C. Rodriguez.

1. Administração - Cultura organizacional. I. Rodriguez, Vanessa Brasil C., orient. II. Título.

CDD: 658

EDERVAL MARQUES MIRANDA

O FILME DE ANIMAÇÃO NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO:  
UMA ANÁLISE DO FILME *MONSTROS S.A.*

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração a seguinte banca examinadora:

Vanessa Brasil Campos Rodriguez - \_\_\_\_\_  
Doutora em Ciencias de la Información (Comunicação Social) pelo Universidad del Pais Vasco, Espanha.  
Universidade Salvador - UNIFACS

Carlos Francisco Linhares de Albuquerque - \_\_\_\_\_  
Doutor em Saúde Pública (Ciências Sociais e Saúde) pela Universidade Federal da Bahia.  
Universidade Salvador – UNIFACS

Manoel Joaquim Fernandes de Barros - \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia/Université Montréal.  
Universidade Salvador - UNIFACS

Lindomar Pinto da Silva - \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia/ École des Hautes Études Commerciales de Montréal  
Universidade Salvador – UNIFACS

À minha mãe, Eder Marques (*in memoriam*),  
que lutou durante toda a sua vida pela minha  
educação e pela minha qualidade de vida.

À minha mãe simbólica e Amiga Theresinha  
Catharina de Carvalho Souza (*in memoriam*)  
que sempre investiu e acreditou no meu  
conhecimento e me ensinou que “*o saber  
morre com o seu dono*”.

Ao Amigo e pai simbólico Antônio Fernandes  
Marques Souza (*in memoriam*) que sempre me  
guiou para o caminho do bem e dos estudos e  
me sugeriu seguir a área de Administração.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, centro da minha vida, foco do meu viver. Agradeço pelo dom da vida, pela oportunidade de fazer o mestrado, com todos os êxitos e, principalmente, com todas as dificuldades que foram fundamentais para a conquista de mais uma etapa. Aprendi que o primeiro passo para o sucesso é o Amor.

A Nossa Senhora, por passar sempre em minha frente, interceder por mim, iluminar meus caminhos e me ajudar a alcançar todas as graças.

A minha Amada esposa, Amiga e Cúmplice Rachel Cavalcanti, que sempre torceu por mim. Ela merece um capítulo especial de agradecimento. Apoiou-me com muito amor e compreendeu minhas inquietações. Ela é minha bússola e me faz querer ser um homem cada vez melhor.

Aos meus irmãos, Ana, Samana e Elifas, pelo constante apoio nos meus estudos e aprendizados.

A minha eterna Amiga, Mestre e Orientadora Vanessa Brasil Campos Rodríguez, que também merece um capítulo especial de agradecimento. Registro meu reconhecimento quanto a sua ética, competência, seriedade e luz. Cada orientação foi rica e reveladora, irrigada com muito carinho e amor. Obrigado por cada aula e cada conselho, por apostar e acreditar no meu potencial e dividir comigo a caminhada nesta jornada.

Aos professores Lindomar Pinto da Silva, pela sua maestria em sala de aula, pelo incentivo a leitura e injeção de motivação em viver o mestrado; e Manoel Joaquim Fernandes de Barros, pela sua seriedade e comprometimento em ajudar a transformar esta dissertação em um trabalho melhor, com contribuições enriquecedoras. Agradeço aos dois pelos conselhos passados na qualificação.

Ao Mestre e Amigo Carlos Linhares, pela sua genialidade e humildade em compartilhar o saber. Sempre me incentivou a usar os filmes como recurso didático, em especial as animações. Seus ensinamentos unidos aos de Vanessa Brasil foram o embrião deste trabalho.

Aos professores Dr. Sérgio Fialho, pela gentileza e dedicação em lapidar os projetos; Dr. Jader Sousa, pelo carinho e amor com que conduz as aulas e as vidas dos mestrados, com palavras de incentivo e validação; Dr. Augusto Monteiro, por ambientar na realidade organizacional; Dr<sup>a</sup> Élvia Fadul, por construir e batalhar por um mestrado cada vez melhor.

À FAPESP, a Universidade Salvador, aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração, em especial Iracema Moura e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para esta dissertação, em especial a Gina Cazé, por revisar este trabalho, a Filipe Amoedo, pelo *abstract*, Eliane Martins, Nonato e Ana Helena, pelos momentos de discussão, os quais foram bastante valiosos.

“Há mais harmonia nos filmes do que na vida.”  
François Truffaut (1973)

“Somos feitos do mesmo material dos filmes”  
Fada Docine (2012)

## RESUMO

A dissertação analisa o cinema para o ensino da análise organizacional com o uso de metáforas expressas no enredo do filme de animação *Monstros S.A.* O filme tem como principal característica uma abordagem voltada para o cotidiano organizacional. O trabalho está dividido em: marco teórico, que aborda a aprendizagem em Administração e o uso da arte e do cinema para o ensino desta área do conhecimento; Cultura Organizacional como conceito norteador para a análise; o cinema de animação e a identificação do homem pelas imagens. A metodologia utilizada foi o método qualitativo com base em estudo teórico e exploratório junto com os conceitos de metáfora e linguagem cinematográfica. A análise foi realizada a partir dos conceitos metodológicos unidos com a revisão de literatura, na qual a metáfora norteou as conclusões. Constatou-se a partir desta experiência de análise que é possível oferecer novas maneiras de ensino em Administração, cuja arte do filme de animação, como um recurso de ensino, pode agregar aos conceitos organizacionais ao oferecer uma nova ótica para esta área do conhecimento.

**Palavras-chave:** Administração. Filme de Animação. Cultura Organizacional. Metáfora.

## ABSTRACT

The dissertation examines the film for organizational analysis teaching with the use of metaphors expressed in the plot of the animated film *Monsters, Inc.* The film's main characteristic is an approach focused on the organizational routine. The work is divided into: a theoretical framework that addresses the learning management and the use of art and cinema for teaching this area of knowledge; Organizational Culture as a guiding concept for the analysis; the animated film and the man's identification by the images. The methodology used was a qualitative method based on theoretical and exploratory study along with the concepts of metaphor and cinematic language. The analysis was made from the methodological concepts united with the literature review, in which the metaphor has guided the conclusions. It was verified from this analysis experience that it is possible to offer new ways of teaching in Administration, whose art of animated film, as a teaching resource, might aggregate to organizational concepts when offering a new perspective for this area of knowledge.

**Keywords:** Administration. Animated Film. Organizational Culture. Metaphor.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Funções de Ensino dos Filmes	25
Figura 1 – Pressupostos que influenciam a cultura organizacional	32
Quadro 2 – Elementos da Cultura Organizacional	34
Figura 2 – As camadas de uma cebola	35
Figura 3 – O processo de desvendar a cultura de uma organização	36
Figura 4 - Níveis de apreensão da cultura organizacional segundo Schein	37
Figura 5 – Javali de Altamira, Espanha	49
Figura 6 – O homem vitruviano	50
Figura 7 - Visão externa da <i>Monstros S.A.</i>	68
Figura 8 – Identidade visual Walt Disney Pictures	70
Figura 9 – Identidade visual Pixar Animation Studios	71
Figura 10 – Figuras geométricas	71
Figura 11 – Figuras geométricas com detalhes	72
Figura 12 – Montagem da porta	72
Figura 13 – Porta sem fechadura	72
Figura 14 – Porta completa	73
Figura 15 – Armário infantil	73
Figura 16 – Boca do monstro no armário	74
Figura 17 – Portas-Baralho	75
Figura 18 – Olhar de Walt Disney Pictures	76
Figura 19 – Walt Disney Pictures presents	76
Figura 20 – Giz-Porta / a Pixar Animation Studios Film	77
Figura 21 – Eme minúsculo	78
Figura 22 – Eme maiúsculo	78
Figura 23 – Monstros arrumam letras	78
Figura 24 – Monstro-serpente encaixa o M	79
Figura 25 – Identidade visual Monster, Inc.	80
Figura 26 – Portas-empresas azuis	80
Figura 27 – Porta para Monstros S.A.	81
Figura 28 – Brinquedos na estante	81
Figura 29 – Tentáculo no armário	82
Figura 30 – Camisa no armário	83
Figura 31 – Olhar sombrio	83
Figura 32 – Menino robô	84

Figura 33 – Identidade visual da empresa	84
Figura 34 – Presidente nas sombras	86
Figura 35 – Sr. Waternoose em detalhe	87
Figura 36 – Fluxograma da coleta de gritos	89
Figura 37 – Mike anulado	90
Figura 38 – Monstros S.A. no Outdoor	91
Figura 39 – Estrutura externa da fábrica	92
Figura 40 – Maçaneta-olho	92
Figura 41 – Estrutura interna da empresa	93
Figura 42 – Monstro do mês	93
Figura 43 – Randall invisível	94
Figura 44 – Randall visível	95
Figura 45 – Roz e o setor burocrático	96
Figura 46 – Telão com mundo	97
Figura 47 – Ritual do susto	97
Figura 48 – Entrada dos heróis	98
Figura 49 – Entrada dos astronautas em Os Eleitos (1983)	98
Figura 50 – Placar	99
Figura 51 – Perigo, criança humana	100
Figura 52 – Porta florida	101
Figura 53 – Menina assusta Sulley	102
Figura 54 – Olhos dos monstros	103
Figura 55– Testemunha ocular 3	104
Figura 56– Desenho de Randall	105
Figura 57– Desenho de Sulley e Boo	106
Figura 58– Porta do exílio	109
Figura 59– A verdadeira face de Waternoose	111
Figura 60– Cena de O Iluminado (1980)	111
Figura 61– A despedida de Sulley	112
Figura 62– A empresa na capa da revista	114
Figura 63– A nova empresa	114
Figura 64– Gráfico de produtividade	115
Figura 65– Lembrança de Boo	115
Figura 66– Reencontro com Boo	116
Quadro 3 – Metáforas e seus significados	117

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2 NOVAS ABORDAGENS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>17</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO E ARTE	18
2.2 O USO DO CINEMA PARA O ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO	21
<b>3 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>26</b>
3.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	33
<b>3.1.1 Ritos, Rituais e Cerimônias</b>	<b>38</b>
<b>3.1.2 Valores</b>	<b>40</b>
<b>3.1.3 Crenças e Pressupostos</b>	<b>42</b>
<b>3.1.4 Estórias e mitos</b>	<b>42</b>
<b>3.1.5 Tabus</b>	<b>44</b>
<b>3.1.6 Heróis</b>	<b>44</b>
<b>3.1.7 Normas</b>	<b>45</b>
<b>3.1.8 Processo de comunicação</b>	<b>46</b>
<b>4 O FILME DE ANIMAÇÃO</b>	<b>48</b>
4.1 BREVE HISTÓRICO DO FILME DE ANIMAÇÃO	49
4.2 A IMAGEM E O SUJEITO, UMA QUESTÃO DE IDENTIFICAÇÃO	51
<b>5 METODOLOGIA</b>	<b>61</b>
5.1 ANÁLISE FILMICA	61
5.2 METÁFORA	63
<b>6 ANÁLISE DO FILME MONSTROS S.A.</b>	<b>67</b>
6.1 O QUE É A MONSTROS S.A	68
6.2 OS PRINCIPAIS FUNCIONÁRIOS	69
<b>6.2.1 Análise da abertura do filme</b>	<b>70</b>
<b>6.2.2 Simulação cancelada</b>	<b>81</b>
<b>6.2.3 Eu sou Monstro S.A.</b>	<b>88</b>
<b>6.2.4 Ritos e Rituais da corporação</b>	<b>91</b>
<b>6.2.5 Andar do susto</b>	<b>96</b>
<b>6.2.6 A garotinha Boo, o monstro para os monstros</b>	<b>101</b>
<b>6.2.7 O olho</b>	<b>102</b>
<b>6.2.8 Risada X Grito</b>	<b>105</b>
<b>6.2.9 As portas</b>	<b>106</b>
6.2.9.1 A Porta do Exílio	108

6.2.9.2 Portas globalizadas	110
<b>6.2.10 Sr. Waternoose X Boo</b>	<b>110</b>
<b>6.2.11 Volta por cima</b>	<b>113</b>
6.3 METÁFORAS IDENTIFICADAS NA <i>MONSTROS S.A.</i>	117
<b>7 CONCLUSÃO</b>	<b>121</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A relevância deste estudo mostra que o cinema deve ser lido e entendido em suas expressões, sobretudo na atividade de seus discursos. O cinema pode ser usado no ensino de diversas áreas de atuação. Na Administração, situações apresentadas nos filmes podem complementar, enriquecer e, principalmente, ser base para os conceitos das realidades organizacionais. O analista organizacional deve desenvolver percepções para decifrar a organização.

O analista organizacional é, entre outras coisas, um intérprete, um decodificador e um desmontador do significado da organização contemporânea. Essa parece ser a forma de compreender o modo pela qual ela é construída no seu cotidiano. Nesse sentido as organizações precisam ser compreendidas como representações de nossa humanidade, tanto quanto o são a música, a poesia, o cinema e as artes plásticas. (MOTTA, 1991, p. XI).

Motta (1991) apresenta uma sugestão pertinente ao propor que a compreensão das organizações deve ser feita da mesma forma que compreendemos as artes. Esta dissertação apresenta motivos relevantes para o uso do cinema na análise organizacional:

1. Ilustrar os conceitos de Administração;
2. Contribuir para o estudo de Administração ao utilizar as diversas formas de expressão que o cinema pode oferecer;
3. Relacionar os enredos dos filmes com a realidade organizacional;
4. Usar filmes como exemplos para o ensino em Administração;
5. Tornar o aprendizado mais agradável para facilitar a apreensão dos conceitos;

A abordagem de filmes para ilustrar questões em Administração não é uma ideia extravagante, pois, em pesquisa realizada nas últimas sessões do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad), foram encontrados artigos (de 2008 a 2012) que utilizavam o cinema para ilustrar os conceitos de Administração. Assim, a análise da relação entre as organizações e o cinema, tomando como base o filme de animação *Monstros S.A.* foi escolhida.

A linha de pesquisa desta dissertação é o cinema, publicidade e empresas: interferências e saberes. Para tanto, o filme *Monstros S.A.* elucidada em seu enredo e mostra, de forma metafórica, alguns exemplos do ambiente organizacional através da trama vivida pelos personagens. Dessa forma, esta pesquisa se propõe a investigar o cinema usado para a análise

organizacional com o uso de metáforas expressas no enredo do filme de animação e assim contribuir para as suas diversas formas de expressão no ensino em Administração.

A abordagem ficou assim definida: Qual a relevância do uso dos filmes de animação no ensino para apreensão dos conceitos de análise organizacional?

Analisar este objeto teve como ponto de partida uma motivação pessoal, pois o cinema exerce certo fascínio. Pode-se dizer que alguns espectadores se permitem viajar para o mundo dos enredos e das personagens e, enquanto dura o filme, a história apresentada na tela é a sua realidade.

O cinema tem em seu discurso a proposta de um enredo fantasioso, mas com uma realidade palpável (GRILO; MONTEIRO, 1996) e entre todas as artes ou outros modos de representações, é mais realista, pois reproduz o movimento e a duração e restitui o ambiente sonoro de uma ação e de um lugar (AUMONT, 2002).

Como motivação acadêmica, nota-se que uma boa quantidade de filmes propõe retratar em seus enredos uma relação com a realidade e acaba por ressaltar um simbolismo com o sujeito que assiste a tais filmes. O filme *Wall Street: poder e cobiça*, de Oliver Stone (1987) é um exemplo. Isto expressa a relevância da pesquisa, no que diz respeito à Administração.

O filme escolhido para estudo mostra em sua estrutura e tem como principal característica, uma abordagem voltada para o cotidiano organizacional. *Monstros S.A.* trata sobre o cotidiano de uma empresa de produção de energia. Isto faz com que este filme seja um exemplo relevante para o uso cinema para o ensino em Administração.

O desejo em estudar o cinema e trazer o filme de animação para análise organizacional teve como ponto de partida *Uma Cilada para Roger Rabbit*, um filme noir que possui uma peculiaridade: a interação de atores com animações. Esta mistura trouxe em seu enredo que tudo era possível, inclusive conviver com desenhos animados. Este obra despertou inquietações de pesquisador/professor: existe relevância em utilizar filmes de animação para análise organizacional, além dos estudos de caso de empresas reais? O uso de filmes de animação como ferramenta didática pode tornar o aprendizado mais agradável e motivar os estudantes a aprenderem e apreenderem os conceitos?

A escolha de usar filme de animação foi determinante, pois mostra que a Administração e seus conceitos estão ao alcance de todos; que independe da idade. Logo o profissional de Administração, tem de estar apto a analisar os discursos e as linguagens relacionadas à gestão em qualquer que seja a fonte de informação.

O uso de filme de animação, nesta pesquisa, vai ao encontro de Morgan (2011) ao afirmar que nossas teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas. Morgan (2011) defende que as organizações geralmente são complexas, ambíguas e repletas de paradoxos, logo o uso da metáfora dá acesso a compreender como funciona uma organização. A partir desta afirmação, mostra-se a pertinência de usar filmes de animação para analisar a realidade organizacional.

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar que o uso do filme de animação torna o aprendizado mais agradável e facilita o entendimento dos conceitos de administração. Como objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar quais elementos apresentados no filme de animação em estudo facilitam o entendimento dos conceitos de administração;
- Estabelecer a analogia entre elementos apresentados no filme e os elementos das organizações;

Para atingir o objetivo, o método qualitativo e exploratório foi usado e utilizou-se a metáfora, uma figura de linguagem que tem o objetivo de formar outros conceitos, está inserida em uma abordagem simbólica e exige criatividade por parte do pesquisador para a argumentação e construção de uma comunicação envolvente para o leitor (VERGARA, 2012), além de ser válida para a compreensão das organizações. (MORGAN, 2011). O processo metodológico apoiou-se também na linguagem cinematográfica que, aliada ao marco teórico, reforça o uso do cinema para o ensino de conceitos ou teorias específicas do campo da Administração (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007).

As leituras efetuadas para a obtenção de marco teórico são de ordem analítica e interpretativa, com enfoque dado pelo problema de pesquisa. Como pesquisa documental, o filme escolhido para estudo foi analisado e interpretado junto aos conceitos encontrados na pesquisa bibliográfica.

A estrutura do trabalho tem seis seções. A primeira trata sobre as novas abordagens nos estudos organizacionais, a aprendizagem em Administração e o uso da arte e o cinema para o ensino desta área do conhecimento. A segunda apresenta a Cultura Organizacional, que é o conteúdo de administração escolhido para a análise. A terceira seção discorre sobre o cinema de animação, um breve histórico e a identificação do homem pelas imagens. A quarta aponta o procedimento metodológico da análise fílmica e da metáfora. A quinta é a análise do filme *Monstros S.A.* e sua correlação com a Administração. A última seção conclui sobre a

importância e a relevância em se abordar a Administração através de novos olhares, em especial o uso do filme de animação.

Finalmente, a dissertação reforça os novos olhares diante do estudo para a Administração, pois é mais um foco sobre as questões organizacionais além da corrente funcionalista, dos cálculos e dos números. É, como defende Wood Jr (2005, p.114), ao questionar sobre pesquisadores utilizarem o cinema para refletir sobre a sociedade e a cultura, “por que não utilizá-lo como via de compreensão da dimensão simbólica das organizações?” Esta dissertação oferece, dentro de certos limites, uma nova ótica de analisar as organizações, que vai além das empresas do mundo real.

## 2 NOVAS ABORDAGENS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Nos Estudos Organizacionais, existe uma tendência dominante para a corrente funcionalista-positivista. Observa-se uma predileção por obras, publicações e textos voltados para cálculos e dados quantitativos. Gerações de pesquisadores e educadores em estudos organizacionais ficaram limitadas e sem incentivos a outros paradigmas devido à predominância do funcionalismo. (VERGARA; CALDAS, 2007)

Desde os anos 1980, percebem-se transformações significativas de trabalhos com olhar subjetivista, como é o exemplo de trabalhos sobre cultura e simbolismo organizacional. Este olhar já foi visto como exótico e alternativo, mas disputa espaço com linhas tradicionais de pesquisa.

Peltzer (1995) e Strati (1992) buscam uma nova perspectiva ontológica, utilizando conceito de estética; Czarniawska-Joerges e Jacobson (1995) e Krieger e Barnes (1992) revitalizam a metáfora do teatro como recurso de análise organizacional; Hatch (1995) compara textos de análise organizacional a obras de ficção, usando a “teoria da narratologia”, de Gerard Genette; Katz (1994) utiliza o jazz como metáfora para analisar fenômenos de interação social; Boje (1995) analisa as companhias Disney como *storytelling organizations*, onde discursos pré-modernos, modernos e pós-modernos se interpenetram e vozes dissonantes são marginalizadas; Gabriel (1995) mostra o lado não gerenciável das organizações, composto por histórias, fantasias e subjetividade; e Ford e Ford (1995) demonstram como os processos de mudança organizacional ocorrem dentro do processo de comunicação. (WOOD JR, 2005, p.114).

Wood Jr (2005) citou estudiosos que usam abordagens e metodologias menos ortodoxas nos estudos organizacionais. A análise organizacional apresenta outras possibilidades de entendimento, aprendizagem e abordagem que vão além de números, percentagens e cálculos. Como diz Wood Jr. (2005, p.114) estas contribuições podem ilustrar “uma tendência de focalização dos aspectos subjetivos e simbólicos da vida organizacional”. O autor (2005) recorre a Philips (1992 e 1995) ao dizer que usar obras de ficção como novelas, contos, peças, poemas e filmes é uma forma de reconduzir os estudos organizacionais a tratar organizações como forma de vida.

Wood Jr. (2005) propõe ampliar a utilização de filmes, músicas e livros em estudos organizacionais, pois bons filmes, boas músicas e bons livros estimulam a reflexão sobre a natureza e a experiência humana. Com base nesta afirmação, vamos convidá-los a perceber como a arte é apenas um dos muitos caminhos para compreendermos as organizações.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO E ARTE

A arte está presente em nossa vida pessoal e profissional, pois ocupa um papel significativo no processo de conhecimento e evolução da humanidade. Tomemos como exemplo as pinturas rupestres, que descreviam o cotidiano do homem pré-histórico, fazendo a arte a serviço da comunicação e expressão, do registro histórico e da memória.

Pode-se afirmar que a arte tem uma função estratégica na aprendizagem e no desempenho cotidiano em diferentes campos do conhecimento, em especial na Administração (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p.13), pois a arte permite melhor apreensão da experiência, na medida em que a obra artística concentra e amplia a experiência vivida e assim torna esta experiência intensa e sentida (DEWEY, 1934 apud DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p.14).

As organizações não se atêm apenas a conhecimentos e experiências construídos através de discursos, argumentações e raciocínios lógicos. Os conhecimentos e experiências organizacionais também podem ser complexos e misturam odor, imagens, ritmos e sentimentos. Logo, o ensino-aprendizagem se apropria dos sentidos humanos da audição, da visão, do tato, do olfato e do paladar (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p.13).

A arte pode ser perturbadora, provocativa, chocante e inspiradora, pode ampliar as habilidades, o repertório comportamental a diversas situações do cotidiano organizacional. “Períodos de grandes transformações são até comuns – a cada dois ou três séculos a sociedade se reorganiza. A arte, como espelho da sociedade, é atingida e reflete fielmente (ainda que à sua maneira) essas transformações.” (LUCENA JUNIOR, 2011, p.17). A experiência artística fornece subsídios para o desenvolvimento de novos conhecimentos. A arte e ensino-aprendizagem são uma combinação fértil para revigorar a Administração, tal combinação pode desenvolver e melhorar a aprendizagem, multiplicar os modos de conhecimento, de expressão, de tomada de decisão e de intervenção (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p.17-25). A arte pode ser favorável no desenvolvimento do gestor, pois ele pode ir além do técnico e aprimorar sua criatividade, inventividade e sensibilidade.

A arte é energia transformadora da relação entre o ensino e a aprendizagem da administração e salienta que este campo do conhecimento aliado a arte envolve aprender a administrar pessoas e organizações em ambiente multidimensional, de alta complexidade, alimentado por questões objetivas e subjetivas. (DAVEL, VERGARA E GHADIRI, 2007).

O ensino com arte possibilita multiplicar os modos de conhecimento, de expressão, de tomada de decisão e de intervenção. Cabe, portanto, ao gestor se tornar não somente um bom técnico, mas também alguém que se valha da arte para desenvolver sua própria criatividade na condição de gestor, líder e analista organizacional. (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p.26).

O gestor tem de perceber que a organização é composta por pessoas, e estas são feitas de emoções. Os números e a produtividade são fatores importantes, mas existe o emocional do sujeito e isto deve ser considerado. A arte pode ser este meio de intervenção entre o gestor e os sujeitos que compõem a organização.

Mattos (2009) questiona se a Administração pode ser considerada ciência ou arte. Ela é ciência quando possui estrutura teórica própria, ao indicar como agir em casos específicos e apresentar resultados, mas é arte por se tratar de uma habilidade baseada na intuição, cujos riscos são assumidos sem prever resultados, mas com o objetivo de conseguir o resultado desejado. O autor defende que a Administração transita entre a arte e a ciência.

A arte é uma via de acesso às emoções, pois as pessoas aprendem realmente somente quando são emocionalmente tocadas. As “emoções participam da modelagem de pensamentos, ações e rotinas de aprendizado” (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p.15). A arte é uma prática “aberta à imaginação, pois pode ser fonte de inspiração, de conhecimento, de interpretação, de expressão e de comunicação.” (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p.17).

Já por meio da arte atuamos em nosso próprio equilíbrio interno, pois precisamos recriar o mundo como uma forma de compensação aos rigores da experiência no ambiente real – uma capacidade típica do homem (ausente nos outros animais), que permite a elaboração de símbolos; [...] Com a ajuda dos símbolos da arte podemos manifestar impulsos e valores significantes que, de outra maneira, não teriam como ser comunicados (a emoção, o carinho, o desejo, a simpatia, o amor [...]) e nos diferenciam dos outros animais. (LUCENA JUNIOR, 2011, p.17)

O uso da arte no ensino da Administração contribui para um novo olhar para o ensino-aprendizagem e torna-se um elemento transformador. É relevante trazermos para o universo acadêmico e para aprendizagem outras formas de investigar, instigar e indagar, pois ao mesmo tempo que aprendemos, podemos ensinar, porque a arte nos coloca na condição de mestre e aprendizes. “[...] a arte é transformadora! Transforma a relação pedagógica, transforma o processo de aprendizagem, bem como o de ensino. Enfim, a arte nos transforma tanto em aprendizes quanto em professores.” (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p.1)

A arte vai além do ensino-aprendizagem, pois ela está presente também na prática da gestão. As identidades visuais das organizações, as publicidades institucionais, os rituais e ritos presentes nas empresas são uma maneira de praticar a gestão artisticamente. Pode-se dizer que até as estruturas físicas de uma organização estão relacionadas à arte, uma vez que a arquitetura é uma das artes do universo humano.

[...] administrar com eficácia exige um mínimo de sutileza, sensibilidade e maturidade. [...] o ensino-aprendizagem com arte significa a possibilidade de praticar a gestão com arte, conciliando subjetividade e objetividade nas tomadas de decisão. (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p.1).

As vivências da arte no ensino são experiências fora do convencional, pois estamos acostumados ao tradicional, técnico e instrumental, principalmente quando se trata da Administração. Todavia “[...] a administração é, antes de mais nada, uma atividade social e humana, a arte é um meio extremamente pertinente para desenvolver competências de administração”. (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p.2). Com a afirmação dos autores, dissolve-se a ideia de que a arte e a ciência são opostas. A arte rompe com este processo e apresenta-se como mais um meio favorável para a aprendizagem.

Os estudantes de administração não estão acostumados a pensar sobre as organizações nesses termos e há pouca possibilidade de eles permanecerem indiferentes ao uso de um material tão não habitual quanto a arte, em disciplinas habitualmente tradicionais. A arte nos estimula a ver mais, a escutar mais e a experimentar mais sobre o que acontece conosco e no nosso entorno. (DAVEL; VERGARA; GADHIRI, 2007, p.17-18).

As palavras dos autores reforçam que a arte amplia nossa percepção no mundo das organizações, pois ela rompe com o comum, provoca e instiga, logo é uma fonte de inspiração. Davel, Vergara, Ghadiri (2007, p.2) relatam que as experiências com arte no ensino-aprendizagem da Administração são “[...] ousadas e inovadoras, pois confrontam com o sentimento comum, convencional e mais ou menos generalizado de que a arte é oposta ao ensino de uma disciplina científica, instrumental e técnica, como muitos dizem ser a administração”.

A arte pode ser vista de muitos ângulos, apresenta caminhos infinitos e práticas que são diversas. É uma estrada aberta à imaginação: estimula a troca, o diálogo, faz o sujeito criar relações. Ela pode ser também fonte de comunicação. (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007).

[...] O ato de comunicação com o outro sobre ou por meio da arte invoca outro tipo de troca: aquela baseada em um *ethos* de partilha, diálogo e concordância. [...] A arte é um recurso interativo: cria, favorece e fortalece laços. [...] pode alimentar o diálogo entre estudantes e professores a respeito de questões oriundas tanto da narrativa artística quanto da narrativa sobre a gestão e a organização. (DAVEL; VERGARA; GADHIRI, 2007, p.20).

A arte carrega em si outras linguagens e isso faz com que valide o seu uso no ensino. Toda forma de expressão artística vale a pena. Temos a arquitetura, a literatura, a pintura, a música, a dança, a escultura e o cinema. O cinema é uma arte completa, pois agrega as outras seis artes.

O filme recorre ao movimento e à forma, jogos de luz, conta histórias (DUARTE, 2002). Tudo isso contribui para construir um sentido e incentivar discussões sobre o que foi visto, e assim facilita as interpretações, expõe valores, crenças e visão de mundo. Este trabalho recorre ao cinema, conhecido como “a sétima arte”<sup>1</sup> para contribuir com mais conhecimentos ao universo organizacional.

## 2.2 O USO DO CINEMA PARA O ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

O cinema tem se mostrado relevante para a educação. O uso de filmes como recurso de ensino e aprendizagem cresceu em diferentes campos do conhecimento, em particular nas ciências humanas e sociais, pois auxiliam no conhecimento da realidade organizacional. O cinema contribui para compreender questões organizacionais (QUEIROZ, 2012) e é usado nos diversos campos de ensino-aprendizagem em Administração.

A linguagem oferecida pelo cinema facilita a percepção do sujeito, pois é um texto ligado ao emocional. Quando somos interrogados por um filme, nos sentimos atraídos e voltamos a ele; independente do tipo de texto, seja um livro, um quadro, uma escultura ou um filme, é sempre uma surpresa, pois o texto nos atrai e a ele nos dirigimos (RODRIGUEZ, 2011)

Davel, Vergara e Ghadiri (2007) comparam a linguagem escrita com a linguagem cinematográfica. A primeira precisamos aprender, logo depende do domínio de códigos e estruturas gramaticais. Já a linguagem fílmica não precisa ser ensinada, pois se aprende vendo e conversando sobre filmes com outros espectadores.

---

<sup>1</sup> O cinema é chamado de "a sétima arte" porque, no século XX, juntou-se a outras seis tradicionalmente consideradas: arquitetura, literatura, pintura, música, dança e escultura.

A afirmação dos autores sobre a linguagem cinematográfica não precisar ser ensinada pode ser considerada limitante de levarmos em consideração Castells (2007) ao afirmar sua eficiência, como mídia áudio visual, por impressionar mais sentidos do que a linguagem escrita. Isto apenas agrega valor ao unirmos cinema e Administração. Por que não falarmos de gestão nos filmes de animação?

Em pesquisa realizada no estudo, no EnANPAD entre os anos de 2008 a 2012, foram encontrados artigos que faziam correlação do uso de filmes como apoio aos conceitos de Administração. Furtado, Maria Garcia e Vasconcelos (2008) utilizaram o filme *Anna e o Rei* (1999) como recurso didático para ampliar a discussão sobre cultura nas organizações, nos cursos de graduação e especialização em Administração.

Borges e Casado (2009) lançaram mão de quatro filmes: *A Agenda* (2001), *O Adversário* (2002), *O Corte* (2005) e *o Diabo veste Prada* (2006). Os filmes ilustram a carreira executiva no contexto contemporâneo analisando os estereótipos da carreira executiva.

Machado (2010) investigou o estudo observacional dos aspectos fundamentais da terceirização no filme *Avatar* (2009). Em 2011, o filme *O Corte* foi mais uma vez analisado, só que o foco foi a Ética corporativa e o cenário competitivo no qual Araújo e Tomei (2011) analisaram os dilemas éticos nas relações de trabalho contemporâneas.

Os filmes como *A Felicidade não se compra*, de Frank Capra (1946); *Com o dinheiro dos outros*, de Norman Jewinson (1991); *A Fraude*, de James Dearden (1999); *Eron - Os mais espertos da sala*, de Charles Ferguson (2005); *Wall Street: poder e cobiça*, de Oliver Stone (1987); *Wall Street: o dinheiro nunca dorme*, de Oliver Stone (2010); *Capitalismo*, de Michael Moore (2009); *Trabalho Interno*, de Charles Ferguson (2010) e *Margin Call - o dia antes do fim*, de J.C. Chandor (2011) foram selecionados por Queiroz (2012) para mostrar a contribuição do cinema para os estudos organizacionais, a partir da análise da crise financeira mundial.

Boa parte destes artigos recorreram a autores que já utilizaram o cinema no ensino em Administração. Destaco a obra organizada por Davel, Vergara e Ghadiri (2007), que tem como objetivo “explicitar e caracterizar

o papel e o impacto da arte no processo de ensino-aprendizagem”. Vários autores fazem relatos de experiências do uso das diversas artes em sala de aula: fotografias, música, dança, literatura, teatro, belas artes e cinema. Saliento os principais autores que explanam sobre o uso do cinema em sala de aula.

Wood Jr (2007) relata experiência na disciplina Organizações Pós-industriais, na qual utilizou trechos de filmes: *Cidadão Kane*, de Orson Welles (1941) e *Terra em transe*, de Glauber Rocha (1967) para discorrer sobre liderança. Wood Jr. mostra o quão rica e estimulante foi a experiência. O autor comenta que o uso de recursos visuais foi visto como positivo pelos estudantes, pois enriqueceu a capacidade de ilustrar e fixar conceitos subjetivos e complexos, o processo de aprendizado e tornou as aulas mais interessantes. Os estudantes se manifestaram e comentaram que o filme é capaz de trazer emoções.

Ao empregar esta metodologia, o autor comenta que os estudantes assistem a filmes com outro olhar e buscam relações com temas organizacionais. Com esta afirmação, mostra-se a relevância do cinema para ensino-aprendizagem em Administração, pois, como o autor afirma os filmes são carregados de significados e de símbolos e se faz necessário que o professor tenha domínio da linguagem e conhecimento das obras e autores a serem utilizados, além de desenvolver uma pedagogia própria para melhor conduzir o grupo.

Na disciplina Teoria das Organizações ao falar sobre Cultura Organizacional, suas características, usos e práticas, Barros (2007) recorreu ao cinema ao selecionar para análise *Nascido para matar*, de Stanley Kubrick (1987). O filme é visto coletivamente e após a exibição é feita uma discussão. O autor sugere uma leitura prévia como complemento da análise.

Os conceitos da disciplina Gestão por Competências foram potencializados por Fleury e Sarsur (2007) ao utilizarem o filme chinês *Nenhum a menos*, de Zhang Yimou (1998).

Os filmes *Perfume de Mulher*, de Martin Brest (1992) e *Doze homens e uma sentença*, de Sidney Lumet (1957) foram usados por Baêta (2007) para dinamizar e facilitar a compreensão do conteúdo da disciplina Ética na Administração Pública.

Ao ministrar a disciplina Desenvolvimento Gerencial, Ipiranga (2007) se apoiou em filmes para ilustrar o ensino de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Ipiranga cita dois filmes exibidos: *O resgate do soldado Ryan*, de Steven Spielberg (1998) e *Apollo 13*, de Ron Howard (1995).

Saraiva (2007) discorre sua vivência ao utilizar filmes no ensino de teorias da Administração. O autor buscou o cinema como alternativa que dinamizasse a disciplina e trouxesse benefícios para os estudantes e para o professor em termos de aprendizagem e práticas de ensino, respectivamente.

Aqui são citadas algumas obras utilizadas por Saraiva: *Metrópolis*, de Fritz Lang (1926) e *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin (1936) para falar sobre Administração Científica; *O encouraçado Potemkin*, de Sergei Eisenstein (1925) para relacionar com Administração Clássica; *A classe operária vai ao paraíso*, de Elio Petri (1971) para falar sobre Teoria das Relações Humanas; *O processo*, de David Jones (1993) para discorrer sobre Teoria da Burocracia; *Laranja Mecânica*, de Stanley Kubrick (1971) sobre Teoria Comportamental; dentre outras.

Apoiado nestes autores, o estudo do uso de filmes no ensino em Administração torna-se relevante e traz benefícios para os estudantes estimularem sua análise crítica e aprimorarem o seu olhar para os conceitos em Administração. O estudo mostra-se pertinente também para os professores, que podem se valer das técnicas para aprimorarem suas práticas de ensino.

Além disso, conforme Champoux (1999), muitos afirmam terem sido bem sucedidos com o uso de filmes como ferramenta didática, pois estes podem auxiliar no ensino de uma vasta gama de disciplinas, os quais podem empregar técnicas de filmagem capazes de criar uma experiência que vai além do que se pode experimentar no mundo real. Essas técnicas permitem que o espectador perceba assim como interprete todos os aspectos da conversação, inclusive as pistas não verbais (movimento dos olhos, expressão facial, movimento do corpo, etc) que sejam relevantes à história do filme, do ponto de vista do diretor. (MENDONÇA; GUIMARÃES, 2007, p.5).

Champoux faz uma abordagem pertinente ao tratar do uso do filme como ferramenta didática. O espectador é convidado a fazer a sua interpretação com base no que é mostrado na obra cinematográfica. É “criar uma experiência que vai além do que se pode experimentar no mundo real” (MENDONÇA ; GUIMARÃES, 2007, p.5). Este novo olhar é a proposta desta pesquisa e que muitos estudiosos usam para o ensino dos Estudos Organizacionais.

Pode-se sim analisar e fazer uma leitura das organizações através filmes. Mendonça e Guimarães (2007) se apoiam em Champoux (1999) e Huczynski e Buchanan (2004) ao afirmar que os filmes tem muitas funções para o ensino conforme o quadro 1, a seguir. São funções que oferecem uma gama de oportunidades e experiências com o objetivo de melhor abordar os conceitos no ensino, qualquer que seja o campo do conhecimento.

No caso da Administração, a proposta dos autores faz com que o ensino seja visto com um olhar mais subjetivo, porém válido para a aprendizagem. A análise organizacional, feita

através de um filme só tem a acrescentar ao conhecimento, pois oferece uma opção diferente dos estudos de caso, ou pesquisa de campo. O filme pode apresentar em seu enredo conceitos e/ou exemplos que facilitem o entendimento da Administração.

Quadro 1 – Funções de Ensino dos Filmes

<b>Filmes como casos</b>	Um filme com um sólido enredo e uma estória coerente pode funcionar como um estudo de caso. As cenas de um filme bem dirigido e interpretado apresentam um material de forma mais dramática e atrativa do que um caso impresso.
<b>Filmes como exercícios experienciais</b>	Os estudantes podem analisar as cenas de um filme como situações problema, experimentando situações de tomada de decisão individual ou em grupo.
<b>Filmes como metáforas</b>	Os filmes oferecem oportunidades de criar poderosas imagens metafóricas de teorias abstratas e conceitos, pois os diretores dos filmes frequentemente tentam apresentar as imagens como metáforas de idéias-chave [sic] que eles querem enfatizar.
<b>Filmes como sátiras</b>	A sátira é uma efetiva forma de arte para gravar conceitos na mente de alguém. Uma sátira bem realizada pode deixar uma imagem inesquecível de um determinado conceito que se queira enfatizar.
<b>Filmes como Comunicação simbólica</b>	Determinadas cenas de filmes podem oferecer uma forma simbólica de comunicar teorias e conceitos.
<b>Filmes como significados</b>	Um filme é uma excelente mídia para dar significado e substância a teorias e conceitos, pois os efeitos visuais e auditivos do filme podem transmitir mensagens melhor do que palavras escritas ou faladas.
<b>Filmes como experiências vicárias</b>	As técnicas cinematográficas (foco, edição, ângulos de câmera, som etc.) permitem ao diretor criar uma experiência que frequentemente vai além do que pode ser experimentado na realidade. Pode-se utilizar esta característica dos filmes para criar fortes experiências aos alunos, possibilitando o aprendizado vicário.
<b>Filmes como ilustração de eventos históricos</b>	Os filmes ambientados em diferentes períodos históricos podem ajudar a mostrar aspectos do comportamento organizacional e da gestão em diversos períodos de tempo.

Fonte: Champoux (1999) e Huczynski e Buchanan (2004) apud Mendonça e Guimarães (2007, p. 5-6)

Da grande maioria das informações que recebemos, cerca de 80% dos estímulos são visuais (WOOD JR, 2005). Este estímulo audiovisual valida o fato de usarmos o cinema no ensino em Administração, como em quaisquer áreas do conhecimento, pois “ao relacionar a utilização de filmes como ferramenta didática ao processo de aprendizagem social, os personagens podem servir de modelos para aqueles que os observam”. (MENDONÇA; GUIMARÃES, 2007, p.7)

Quanto ao uso da arte no ensino em Administração, é válido pontuar que o cinema foi escolhido como objeto para análise, em especial o filme de animação. Em complemento ao estudo, a teoria de Administração selecionada como fundamentação teórica foi a Cultura Organizacional, na qual será abordada na seção seguinte.

### 3 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações são diferentes entre si e cada uma possui sua própria cultura. Os indivíduos que fazem parte das organizações são permeados por símbolos, significados, valores, crenças, mitos, rituais, normas, tabus que os influenciam e conduzem suas ações e comportamentos. Estes sujeitos também são responsáveis da formação da cultura nas organizações.

As organizações representam um contexto menor inserido e interagindo com um ambiente mais amplo que é a sociedade em sua totalidade, constituída de símbolos, significados, mitos, valores, crenças e rituais forjados nas interações sociais, um universo simbólico que norteia a ação dos seres humanos que nela convivem. (MULLER, 2009, p.19).

O termo cultura originou-se da antropologia. Rocha (1994) conceitua cultura como esforço em que as sociedades fazem para compreensão das diferenças, das similaridades sem determinar que uma delas deva ser a “dona da verdade”. “[...] cultura [...] de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração para a geração seguinte” (PASCHINI, 2006, p. 43).

Luppi (1995, p.16) diz que “a cultura deve ser vista como um todo cujas partes se inter-relacionam de modo que a mudança em uma das partes afeta o relacionamento das demais”. Sobre cultura, o autor questiona se é um conjunto de partes (os comportamentos, as ideias, objetos, padrões) ou um conjunto de processos que geram comportamentos, dão significados aos objetos e estabelecem padrões.

A cultura não se constrói, pois é uma manifestação dos seres humanos que vivem em grupo e junto ao ambiente onde se encontram, na qual a cultura é uma adaptação do homem ao seu meio, afirma Luppi (1995). “Cultura é o produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações externas a elas, que as motivem a mudar” (LUPPI, 1995, p.17).

A cultura é o modo de vida de qualquer sociedade. Este modo de vida inclui inúmeros detalhes de conduta, mas todos eles têm certos fatores em comum. Todos representam a reação normal e antecipada de qualquer dos membros da sociedade a uma situação particular. (LINTON, 1945, p.31).

Linton (1945) corrobora com a maioria dos autores citados, a cultura é um modo de vida, uma ação comportamental da sociedade. Levando em conta que a sociedade é composta por indivíduos, é lógico levar em consideração que nas organizações existirão culturas que serão construídas e seguidas, pois as empresas são compostas por sujeitos, seres humanos.

Morgan (2011) apresenta cultura como fenômeno e lança mão da metáfora para mostrar a derivação da palavra.

A palavra derivou metaforicamente da idéia [sic] de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. [...] Quando se fala de sociedade, enquanto cultura, está sendo usada a velha metáfora da agricultura para chamar atenção sobre aspectos muito específicos do desenvolvimento social. Isso é uma metáfora que tem considerável relevância para o entendimento das organizações. (MORGAN, 2011, p.115-116).

Morgan (2011, p.115-116) referencia a cultura “ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.”. Também faz referências “ao grau de refinamento evidente e tais crenças e práticas” (MORGAN, 2011, p.116). Segundo o autor, a Cultura é usada para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Na ótica de Geertz (1989), a cultura é como um conjunto de mecanismos de controle simbólico, planos e regras, com normas para controlar o comportamento de uma pessoa, que por sua vez dividem significados com o grupo social da qual fazem parte. A cultura é o meio, segundo Geertz (1989), que os sujeitos se comunicam, desenvolvem seus laços de conhecimento, interpretam suas vivências e experiências. O autor oferece uma percepção semiótica para a definição de cultura.

Acreditando que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 1989, p. 15).

Há quem se refira a Cultura como “software da mente”, como uma programação mental que é gerada no ambiente social em que o indivíduo se forma e vivencia suas experiências (HOFSTEDE, 1991). Para este autor, a cultura é adquirida, não nasce com o sujeito, que absorve a cultura dos diferentes grupos sociais em que vive – ambientes profissionais, familiares, religiosos, políticos. Por este motivo a metáfora com a programação mental, pois uma mesma pessoa pertence simultaneamente a diferentes grupos e adquire comportamentos de cada um deles, além do seu comportamento (HOFSTEDE, 1991). A cultura influencia o comportamento do homem em sua coletividade e também em sua singularidade, pois é um elemento de influência.

As programações mentais encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso de nossa vida. A programação inicia-se na família,

continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade. (HOFSTEDE, 1991, p. 18).

A cultura é diferente da natureza humana e da personalidade de cada sujeito, pois possuem características específicas: a personalidade é específica do indivíduo, é herdada e aprendida; a cultura é específica ao grupo, é aprendida; e a natureza humana é universal e é transmitida. (HOFSTEDE, 1991).

Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua, iniciada na infância, período do desenvolvimento onde somos mais susceptíveis a aprendizagem e assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez. (HOFSTEDE, 1991, p.18).

A cultura é uma maneira modelada de pensar, sentir e reagir, do adquirir e do transmitir pelos símbolos e as organizações devem construir a cultura e aprender a muda-las de acordo com as necessidades e exigências do ambiente competitivo, ou seja, reconstrução cultural (HOFSTEDE, 1991).

Aktouf (1994) diz que o termo cultura é tomado emprestado para a Administração, mas sem a pretensão de usar o contexto que o termo carrega na sua origem antropológica. Estudar cultura organizacional teve um crescimento progressivo e “constituir-se hoje em dia em uma área disciplinar específica com seus analistas, suas escolas, suas tendências e seus clássicos.” (AKTOUF, 1994, p. 40).

O seu uso para a Administração se deu no final da década de 50 devido à expansão geográfica das empresas multinacionais, pois existia uma pretensão de reproduzir suas estruturas em outros países para obter mão-de-obra barata, novos mercados, matérias-primas mais próximas, o que chamamos por vantagens competitivas. Os resultados não foram os mesmos e as gestões enfrentaram problemas que não tinham em seus países de origem. (FLEURY ; SAMPAIO, 2002). Daí surge o termo empregado na Administração, que se assemelha ao conceito de cultura usado na antropologia.

[...] a cultura envolve ações, idéias [sic] e artefatos que os indivíduos da tradição em estudo aprendem, praticam em comum e prezam. Sobretudo delinea-se sob a forma de pronunciamentos generalizados sobre comportamentos. Os elementos ou componentes significativos mínimos do costume, que podem ser isolados no

comportamento cultural são chamados traços de cultura. (KEESING, 1961, p. 59).

No final da década de 70 é que se desenvolveu a utilização dos conceitos de cultura organizacional nas teorias das organizações, chegando a se constituir como uma área disciplinar específica (JAIME JUNIOR, 2002). Hofstede (1991, p 34) informa que “as culturas organizacionais ou de empresas têm constituído um tópico na moda desde o início da década de 1980”. Já para Paschini (2006, p. 40), “a cultura organizacional tornou-se, nos últimos dez anos, uma espécie de febre entre os consultores e estudiosos de teorias de administração”.

O responsável por utilizar o conceito de cultura no meio acadêmico das organizações sob a forma de cultura organizacional foi Pettigrew (1979). Entende-se por cultura organizacional como um agregado de valores, crenças, normas, hábitos, comportamentos que são comuns a todos que fazem parte da organização.

Aktouf (1994) apresenta a cultura como um complexo de representações mentais que relaciona o imaterial e o material, a infraestrutura e as superestruturas. Entende-se por imaterial a vida simbólica, ideologias e ideias; e por material as técnicas, vivências, estruturas econômicas.

Ela também é vista como “Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros” (AKTOUF, 1994, p.43). A Cultura “[...] é a configuração de condutas aprendidas. É o resultado de um comportamento cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de uma dada sociedade” (AKTOUF, 1994, p.50), assim como:

[...] modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade, distinta de outras. (AKTOUF, 1994, p.50).

A cultura organizacional é “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos para um dado grupo, em um certo período de tempo.” (PETTIGREW, 1979, p. 574). A organização está sempre em movimento contínuo, em processo de aprendizagem e adaptação, pois “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem.” (PETTIGREW, 1979, p. 577).

Em outra abordagem “A cultura organizacional constitui elemento importante no contexto organizacional, o que leva diversos autores a estudarem esta temática de modo contínuo e sistemático” (SILVA ; FADUL, 2010, p.654). Silva e Fadul (2010) comentam que “o conceito de cultura organizacional deve abranger um conjunto de valores que refletem e se

refletem em artefatos visíveis, que se alteram em função de fatores internos e/ou externos à própria cultura organizacional.”. Os autores ainda complementam a definição ao falar os elementos da cultura organizacional:

A cultura deve considerar as diversas interações de indivíduos e grupos, o que lhe confere características específicas dentro do mesmo grupo organizacional em função de fatores diversos, como o grupo profissional no qual se situam, os interesses individuais e do grupo, etnia e classe social. Os artefatos visíveis ou elementos materiais da cultura são aqueles que podem ser vistos, sentidos e ouvidos. Incluem-se aí produtos, estrutura física, linguagem, tecnologia, roupas, mitos, histórias, lista de valores publicados, rituais e cerimônias. (SILVA ; FADUL, 2010, p.654).

A cultura organizacional ajuda a compreender a empresa e a torna mais significativa, pois está relacionada ao simbolismo – rituais, mitos, lendas e histórias. Deve-se levar em consideração a importância dada pelos sujeitos da organização aos simbolismos e como eles interpretam e influenciam os eventos, as vivências, ideias.

A organização é em si mesma um fenômeno cultural, aponta Morgan (2011), e varia conforme o estágio de desenvolvimento da sociedade. A cultura varia de uma sociedade para outra e isso faz com que haja variações nacionais em diferentes países. (MORGAN, 2011, p. 116). Em suma, Morgan (2011) defende que as organizações são realidades socialmente construídas e a cultura faz parte desta construção.

A cultura raramente é uniforme, diz Morgan (2011) e os indivíduos fazem parte desta riqueza de culturas. “[...] os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas em comum, isto também acontece com grupos e organizações” (MORGAN, 2011, p.125). Para Morgan (2011, p.125), as organizações são como “minissociedades que tem seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura”

Apesar de raro, sua uniformidade prevalece na empresa a cultura dominante, que por sua vez é permeada de pequenas culturas, conforme Robbins (2002).

A cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Já as subculturas são miniculturas dentro da organização, geralmente definidas por designações de departamento e separação geográfica. (ROBBINS, 2002, p. 500).

Fleury (2007) propõe uma abordagem de cultura relacionada com poder.

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 2007, p. 22).

Schein (1992 apud SIQUEIRA, 2007, p.18) apresenta uma definição tradicional do tema.

A cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente, para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1992, p.12 apud SIQUEIRA, 2007, p.18).

Ao analisar a definição de Schein, Freitas (1991, p.7) trata o conceito como uma “preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente.” A autora diz que Schein tem interesse em descobrir porque determinado grupo se comporta de certa maneira e como certos valores são definidos.

Freitas (2002) traz uma visão atrelada às relações cotidianas dentro da organização. Tais relações constroem um conjunto de representações imaginárias sociais que são percebidas pelos valores, normas, significados e interpretações. Tudo isso faz com que a organização seja percebida e reconhecida pelos sujeitos e seja uma referência, pois alcança o imaginário do indivíduo.

Para existir este alcance no imaginário, Freitas (1997) apresenta a cultura organizacional como elemento da ordem do simbólico, pois o imaginário é a criação de significações e a criação de imagens, logo precisa do simbólico para existir, além de carregar uma carga de poder e política atrelada à cultura.

Cultura organizacional é a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir, sendo assim, ela também expressa uma visão da organização (imagem atual e/ou futura) e uma visão do mundo existente e a construir; é a cultura organizacional que comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; é ela que diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crença devem os membros das organizações se agarrar; é ela, ainda, que determina modelos que devem ser seguidos, aplaudidos, reconhecidos; é ela que define o espaço invisível/visível entre o “Nós/Não-nós” (que pertence ou não à família, à comunidade ou à tribo); é ela ainda, que dá uma nova estética à linguagem organizacional, exercendo – por exemplo – uma função política através das festas, das comemorações, dos discursos, da celebração dos heróis e mesmo dos “desviantes” adequados. É, ainda, a cultura organizacional que cria, pelo reforço da palavra repetida, sustentada ou não em atos (sem a sustentação em atos, a palavra vai perdendo a força), a idéia[sic] de comunidade, de orgulho de pertencimento ao grupo exclusivo ou de “clube dos raros”. É nesse sentido, o institucional, da ordem, da lei, da marcação territorial e da definição de um “mundo”, que podemos dizer ser a cultura um instrumento político. (FREITAS, 1997, p. 300).

Ainda na percepção atrelada ao poder e a política.

As empresas modelam uma cultura como a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais. (TORQUATO, 1992, p.3).

A cultura organizacional pode ser um complexo de pressupostos, símbolos, valores, crenças que conduz a maneira como a empresa atua, quem são os integrantes, os clientes, fornecedores, concorrentes e como a empresa interage com eles (BARNEY, 1986) e tem relação com “as experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica”, conforme Alvesson (apud PARANHOS, 2005, p.44)

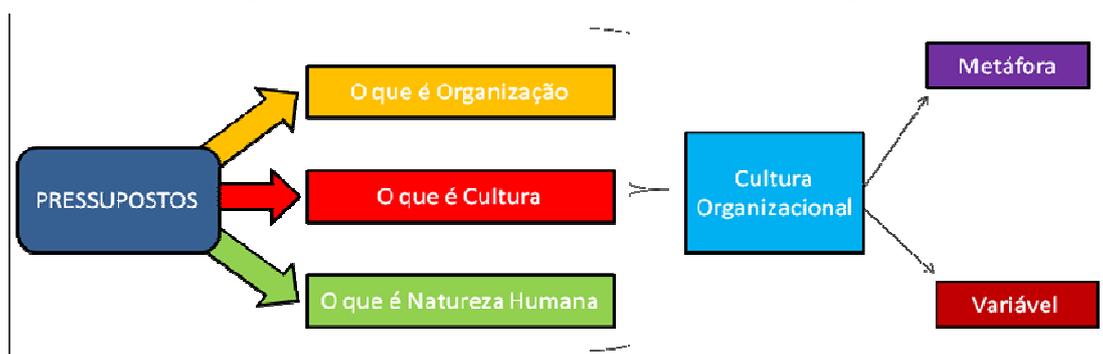
Carrieri (2008) e Freitas (1991) trazem uma visão pertinente de Smircich (1983) ao apresentarem o estudo da cultura organizacional com duas visões: cultura como variável da organização, na qual ela possui, visa à questão do controle, da regulação, do acordo em comum; e a cultura como uma metáfora, na qual ela é, onde a organização é percebida como ambiente de manifestação do sujeito, e isto é percebido com análise de símbolos, ritos, linguagens.

Ao tratar a Cultura Organizacional como metáfora, percebe-se as atuações mais humanísticas e, a partir daí, geram as significações simbólicas, segundo Carrieri (2008).

Conforme Torquato (1992, p.3), “cada cultura é diferente de outra, mesmo que, eventualmente, se possam isolar componentes iguais a todas”. Isto só reforça as significações simbólicas geradas nas organizações, pois cada empresa terá sua cultura e os seus respectivos significados. A cultura é de natureza simbólica (FREITAS, 2002).

Freitas (1991, p.2) cita Smircich (1983) ao observar que “as diferentes análises podem ser atribuídas aos pressupostos subjacentes que os pesquisadores têm a respeito do que é ‘organização’, ‘cultura’ e ‘natureza humana’”.

Figura 1 – Pressupostos que influenciam a cultura organizacional



Fonte: Smircich (1983 apud FREITAS, 1991, p.2).

A cultura organizacional é apresentada por muitos autores e estudiosos como um relevante aspecto da organização. Ela é importante para a análise organizacional, pois oferece “parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização.” (SARAIVA, 2002, p.187).

[...] uma das principais funções da cultura é a de dar estabilidade ao grupo, construindo um “saber de receita”, regras partilhadas em relação à forma de agir em certas situações, maneiras de perceber e o nível de importância das coisas; tudo isso constitui um verdadeiro esquema de interpretação daquele grupo. (FREITAS, 2007, p.20-21).

O gestor procura entender as organizações e suas diferenças quando estuda e entende a cultura. Assim torna-se viável administrar as relações, os conflitos e as transformações das empresas.

### 3.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para entender a cultura organizacional, se faz necessário conhecer e compreender os seus elementos, pois “fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita.” (FREITAS, 1991, p.75).

Freitas (1991, p.12) afirma que “a cultura vem sendo conceituada a partir de seus elementos.” A autora comenta que este tipo de conceituação é envolvente, pois revela detalhes interessantes, divertidos e surpreendentes, e que passam despercebidos. Toda organização possui rituais, valores, processos de comunicação, normas, regras, crenças, símbolos, dentre outros, além do modo como os sujeitos agem e reagem a estes elementos. São estas manifestações, muitas vezes consideradas comuns na rotina da corporação, que caracterizam a cultura organizacional de uma empresa.

Os elementos da cultura organizacional, identificados pelos autores e estudiosos do tema, são próximos. Pettigrew (1979) mostra que os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos são elementos significativos da cultura organizacional.

Trice e Beyer (apud FREITAS, 1991, p.37) mapearam elementos da cultura organizacional para facilitar a identificação destas manifestações nas organizações.

Quadro 2 – Elementos da Cultura Organizacional

MANIFESTAÇÃO	DESCRIÇÃO
Rito	Conjunto relativamente elaborado, dramático, e planejado de atividades que consolidam diversas formas de expressão cultural em um evento, que é realizado em interações sociais, usualmente direcionado para uma audiência.
Cerimonial	Sistema de ritos conectados com uma ocasião especial ou evento.
Ritual	Conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam ansiedade, mas raramente produzem consequências técnicas intencionais com alguma importância prática.
Mito	Uma narrativa dramática de eventos imaginados, usualmente usados para explicar origens ou transformações de algo. Também, uma crença inquestionável sobre os benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos não suportados por fatos demonstrados.
Saga	Uma narrativa histórica que descreve geralmente em termos heróicos os feitos únicos de um grupo e de seus líderes.
Lenda	Uma narrativa herdada de um evento maravilhoso que é baseado na história, mas que foi embelezada com detalhes fictícios.
Estória	Uma narrativa baseada em eventos reais - muitas vezes uma combinação de realidade e ficção.
Conto Popular	Uma narrativa completamente ficcional.
Símbolo	Qualquer objeto, ato, evento, qualidade, ou relação que serve como meio para transmitir significado, usualmente por representar outra coisa.
Linguagem	Uma forma ou maneira particular pela qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados entre eles.
Gesto	Movimentos de partes do corpo que são usados para expressar significados.
Cenário	Aquelas coisas que cercam fisicamente as pessoas e que as prove com um estímulo sensorial imediato ao carregar atividades expressivas culturalmente.
Artefato	Objetos materiais construídos pelas pessoas para facilitar atividades de expressividade cultural.

Fonte: Trice e Beyer (apud FREITAS, 1991, p.37).

Já Hofstede (1991) apresenta os elementos em quatro categorias:

1) **Símbolos:** palavras, objetos e gestos de significado convencional. Na cultura nacional, os símbolos correspondem à linguagem e na cultura organizacional são as abreviaturas, gírias, trajes e posições de *status*;

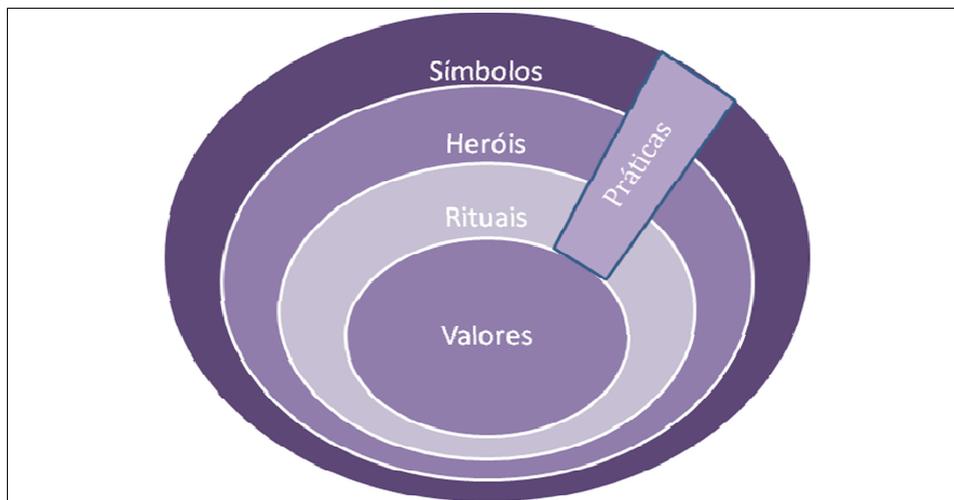
2) **Heróis:** são pessoas indicadas como modelos de comportamento; podem ser imaginárias ou reais, vivas ou mortas;

3) **Ritos:** são atividades tecnicamente supérfluas, porém significativas no contexto de determinada cultura;

4) **Valores:** considerado o nível mais profundo de uma cultura. São os sentimentos amplos, podem ser inconscientes e indiscutíveis, engloba ética, estética, ideologia; são compartilhadas pelos integrantes de um grupo ou por seus líderes.

Hofstede (1991) lança mão da metáfora para mostrar os níveis de manifestação de uma cultura – símbolos, heróis, rituais e valores. O autor estabelece que os quatro elementos estão dispostos em níveis de profundidade, ou em camadas superficiais, intermediárias e profundas e nada melhor do que a cebola com suas camadas para representar tais elementos. O uso da metáfora por Hofstede para estabelecer uma análise organizacional só corrobora com a relevância deste trabalho.

Figura 2 – As camadas de uma cebola

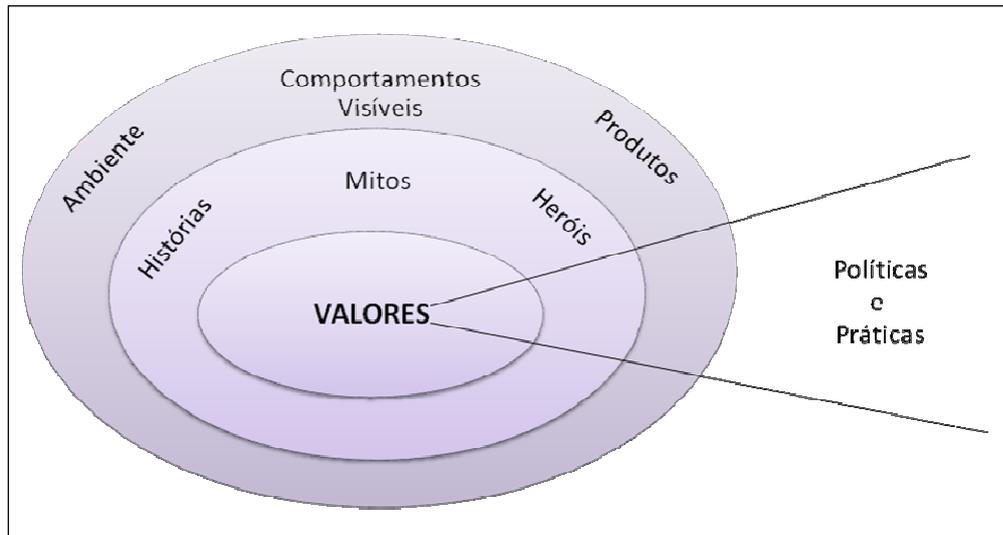


Fonte: Hofstede (1991, p.9).

Como são representados na figura 2, os símbolos representam camadas superficiais da cultura, os heróis e rituais camadas intermediárias e os valores, as camadas mais profundas. Símbolos, heróis e rituais são permeados pelas práticas, pois, segundo o autor, são manifestações mais visíveis a quem observa externamente.

A metáfora da cebola é aprofundada por Fleury e Sampaio (2002) na figura 3. Os autores fazem o diagnóstico de cultura organizacional, com a identificação de mais elementos, em que alguns estão presentes nas mesmas camadas.

Figura 3 – O processo de desvendar a cultura de uma organização



Fonte: Fleury e Sampaio ([2002]).

Na camada mais superficial são compostos os elementos simbólicos visíveis – o ambiente da organização, o comportamento das pessoas; em uma camada mais profunda estão os mitos, os heróis, as histórias; e no centro, os valores da organização. As políticas e as práticas de gestão atravessam as camadas por uma crista, que possibilita chegar aos valores da organização e refletir estes valores.

As abordagens de Hofstede (1991) e de Fleury e Sampaio (2002) equiparam-se ao olhar de Schein (1984 apud FLEURY, 1984) quando dizem que alguns elementos são facilmente percebidos, porém outros precisam de um olhar apurado. Os valores, por exemplo, têm a necessidade de apuração do olhar do analista organizacional. Fleury (1987, p.11) apóia-se em Schein (1984) ao citar que a cultura da organização pode ser apreendida em vários níveis.

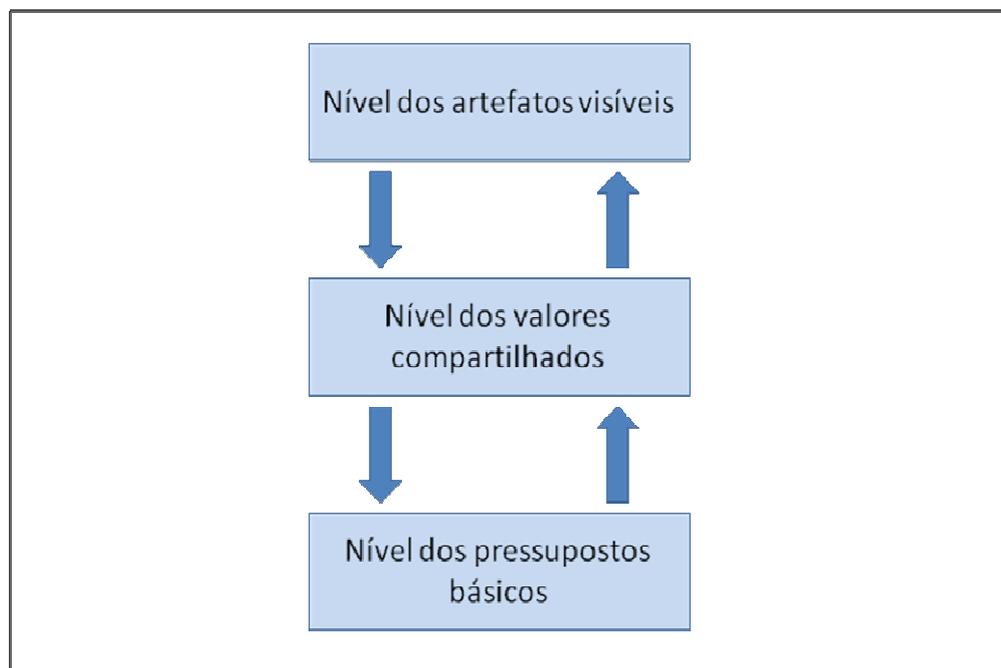
**Nível dos artefatos visíveis:** o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas. Este nível de análise pode enganar porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar.

- **Nível dos valores compartilhados:** regem o comportamento das pessoas. Não basta observar diretamente. Para identificá-los, é preciso entrevistar pessoas-chave da organização ou analisar o conteúdo de documentos formais. Ao identificar estes valores, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que geralmente são idealizações

ou racionalizações, porém as razões subjetivas ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.

- **Nível de pressupostos básicos:** são aqueles que determinam como os integrantes de um grupo percebem, pensam e sentem, geralmente inconscientes. Se certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são.

Figura 4 - Níveis de apreensão da cultura organizacional segundo Schein



Fonte: Fleury e Sampaio ([2002]).

O modelo proposto por Schein (figura 4) não se atem apenas em informar como a cultura organizacional é apresentada. Existe uma interação entre os níveis, na qual os níveis inferiores são fundamentais para compreensão dos artefatos visíveis (FLEURY ; SAMPAIO, 2002).

Para estudar a cultura organizacional, o analista organizacional não pode se restringir apenas aos artefatos visíveis. Deve-se discutir os pressupostos básicos para compreender a cultura de uma organização. (FLEURY ; SAMPAIO, 2002):

[...] os estudos de cultura organizacional não podem se restringir à observação dos artefatos visíveis, mas precisam interagir com os membros de uma organização para o entendimento de seu significado. Mesmo as explicações dos membros da organização não são suficientes, pois existem pressupostos considerados tão óbvios que eles nem sequer tomam consciência deles. Tais pressupostos influenciam todo o processo de interação dos membros da empresa sem que eles se apercebam disso na maior parte do tempo. [...] Esses pressupostos básicos não estão organizados aleatoriamente, padronizam-se em *paradigmas culturais*, com alguma ordem e consistência para orientar a ação do ser humano. No entanto, é possível coexistirem pressupostos incompatíveis e inconscientes em uma organização. (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 288).

Freitas (2007) fala da relevância dos elementos culturais encontrados na organização e como influenciam no funcionamento da empresa:

[...] conclui-se que qualquer cultura organizacional poderá ser vista através de elementos compatíveis com qualquer das perspectivas estudadas, pois sempre poderão ser encontrados nas organizações certos elementos capazes de produzir consenso, e outros que implicam divergências e contradições, assim como contextos e conteúdos ambíguos e escorregadios, cheios de nuanças e fronteiras móveis. (FREITAS, 2007, p.46).

Existe uma variação de conceitos e percepções de estudiosos quando se trata de cultura organizacional e seus elementos. A seguir são apresentados os elementos da cultura organizacional conforme as observações de Freitas (1991): ritos, rituais e cerimônias; valores; crenças e pressupostos; histórias e mitos; tabus; heróis; normas e comunicação.

### **3.1.1 Ritos, Rituais e Cerimônias**

Os rituais são as atividades do cotidiano das organizações. Ações como a forma de cumprimentar, tomar café, cerimônias e reuniões podem ter significados para uma cultura.

Conforme Schermerhorn Junior; Hunt e Osborn (1999, p. 199), “os ritos são atividades padronizadas e repetitivas usadas em épocas especiais para influenciar o comportamento e entendimento dos membros da organização”, como também “muitas vezes, as cerimônias organizacionais incorporam vários ritos, atividades cerimoniais destinadas a transmitir determinadas mensagens ou a realizar propósitos específicos”. (WAGNER III ; HOLLENBECK, 2003, P 368)

Deal & Kennedy (apud FREITAS, 1991, p.21) afirmam “ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.”. Os autores (apud FREITAS, 1991, p.23)

apontam os ritos, rituais e cerimônias como elementos importantes, pois tornam expressiva a cultura:

- Comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis;
- Chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados;
- Estabelecem a maneira como as pessoas podem “jogar” e/ou “divertir-se”;
- Exercem uma influência visível e penetrante;
- Apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores;
- Guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação;
- Exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados. As cerimônias são destacadas como eventos extraordinários, aos quais todas as luzes da organização emprestam brilho.

Visando uma melhor contribuição e entendimento para as organizações, Freitas (1991, p.24-25), baseada em Trice e Beyer, mostra o papel dos ritos e rituais mais comuns nas organizações:

- Ritos de Passagem: usados para facilitar a mudança de status, seja no caso de introdução, seja no retreinamento de pessoal.
- Ritos de Degradação: usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como nos casos de demissão, afastamento de alto executivo, “encostar” alguém, denunciar falhas/incompetências publicamente etc.
- Ritos de Reforço: celebração pública de resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder.
- Ritos de Renovação: visa renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento, como: programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao empregado etc.
- Ritos de Redução de Conflitos: usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo os níveis de conflitos e agressão, como nos casos de barganha coletiva.

- Ritos de Integração: encorajar e reviver sentimentos comuns e manter as pessoas comprometidas com o sistema social. Comumente usado nas festas de Natal, rodadas de cerveja, jogos.

### 3.1.2 Valores

Os valores compartilhados são uma fonte de força para as organizações de sucesso. (FREITAS, 1991).

Valores são as crenças e os conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples “se você faz isso, você será também um sucesso”. Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. (DEAL; KENNEDY apud FREITAS, 1991, p.14).

Os valores, no modelo de “camadas de uma cebola” de Hofstede (1991) e no modelo de Fleury e Sampaio (2002), estão no centro da imagem e representam o núcleo da cultura. Não são perceptíveis diretamente, mas através do comportamento dos sujeitos, em várias situações, podem ser deduzidos. Deal e Kennedy (2000 apud FREITAS, 2007, p.17) definem valor como “[...] pano de fundo de qualquer cultura corporativa. Como a essência da filosofia da companhia para a realização do sucesso, os valores servem de senso de direção comum para todos os empregados e guia de comportamento para seu dia a dia”.

A família, conforme Hofstede (1991) tem um papel fundamental na inserção dos valores na vida do indivíduo, pois estes são adquiridos precocemente. A vizinhança e, mais tarde, a escola também incutirão os valores no sujeito. Com dez anos de idade, a maior parte dos valores básicos estará enraizada na mente da criança, como uma programação mental, conforme Hofstede (1991).

As programações mentais encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso de nossa vida. A programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade. (HOFSTEDDE, 1991, p. 18).

As práticas organizacionais são aprendidas e apreendidas no ambiente de trabalho, através da socialização. Isto acontece já na idade adulta, com o sujeito tendo os seus valores fortemente enraizados.

Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua, iniciada na infância, período do desenvolvimento onde somos mais susceptíveis a aprendizagem e assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez. (HOFSTEDE, 1991, p. 18).

Os valores influenciam nas organizações. Hofstede (1991, p. 23) aponta os valores “como uma tendência para preferir certos posicionamentos e comportamentos e não outros, e que estes elementos são o centro da cultura”.

Segundo Deal & Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 14), os valores podem:

- a) Estar relacionados a questões e tomadas de decisões. Que tipo de informação é mais considerado num processo decisório ao se considerar os valores.
- b) Desempenhar um importante papel na determinação no plano de carreira do indivíduo.
- c) Comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar da companhia. Em geral, os slogans são portadores de mensagens desta natureza.

Posner, Kouzes e Schmidt (apud FREITAS, 1991) descobriram que valores compartilhados estão atrelados ao desejo de sucesso pessoal, comportamento organizacional, autoconfiança no entendimento de valores, comportamento ético, menor pressão do *stress* pessoal e profissional, objetivos organizacionais e maior importância aos diversos públicos.

Conforme Freitas (1991), os valores são as definições do que é importante para a organização alcançar o êxito.

[...] definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc. (FREITAS, 1991, p. 75),

Em complemento, se o grupo compartilha e aceita, os valores tornam-se reconhecidos na organização (SCHEIN, 2009).

### 3.1.3 Crenças e Pressupostos

Freitas (1991) defende que as crenças e pressupostos são tidos como verdade na organização. Schein (apud FREITAS 1991) já defende que os pontos cruciais da cultura são os pressupostos e não os valores. Freitas faz uma consideração de como as crenças e os pressupostos são vivenciados nas organizações:

Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis. (FREITAS, 1991, p. 75).

Freitas (1991, p. 20) reforça que “a formação do conjunto de pressupostos atende a uma necessidade humana de consistência e ordem, desde que determinado grupo tenha tido tempo de vida suficiente para que tal transformação ocorra”. Os pressupostos determinam o que é um produto de sucesso, ditam quais funções são importantes na empresa, qual a melhor forma de organização, como se devem motivar e administrar as pessoas (FREITAS, 1991).

A força dos pressupostos está no fato de que eles são menos debatíveis e confrontáveis que os valores esposados. Estamos lidando com pressupostos quando alguém se recusa a discutir determinada coisa, ou quando uma pessoa considera a outra como “insana” ou “ignorante por levantar questões sobre determinado assunto. Como exemplos estariam: a noção de que um negócio deve ser lucrativo, o de que escolas devem educar, ou que medicina deve prolongar a vida. Estes são pressupostos mesmo quando frequentemente são considerados como meros valores. (FREITAS, 1991, p.8).

As crenças são verdades aceitas pelo grupo que funcionam de forma coerente, são validadas, podendo, por esse motivo, ser ensinado aos novos membros do grupo como sendo a maneira correta de conviver, perceber, sentir e pensar em relação àqueles problemas daquele grupo (CARVALHO; RONCHI, 2005).

### 3.1.4 Estórias e mitos

Todas as organizações possuem estórias e relatos, na qual o teor está relacionado à fundação, ao sucesso dos fundadores, aos fatos marcantes na conquista de mercado (CARVALHO ; RONCHI, 2005).

As estórias são narrativas de eventos que informam sobre a organização, reafirmam os comportamentos dos membros da empresa e fazem com que o comportamento se molde à realidade e ao ambiente organizacional (FREITAS,1991).

Carvalho e Rochi (2005) defendem que as estórias explicam a organização e legitimam as práticas organizacionais. “As histórias geralmente se referem a eventos ocorridos com fundadores de empresas, quebra de regras, enormes sucessos, reduções de força de trabalho, reações a antigos erros, situações organizacionais”. (ROBBINS, 2002, p. 512).

As mais variadas histórias fazem parte da organização: sucessos e fracassos, a trajetória do herói, os vencedores, conforme afirma Geertz (1989). O autor assinala que o relato da fundação é um dos mais importantes para a organização, pois deixa registrado todo o esforço do herói fundador.

As estórias ricas em detalhes concretos tem melhor poder de convencimento, pois são memorizadas com mais rapidez. As estórias são ferramentas muito poderosas, pois os indivíduos se inspiram em casos de sucesso e/ou superação para poder aplicar em suas próprias vidas (FREITAS, 1991).

Wilkins (1984 apud FREITAS 1991) caracteriza as estórias como sendo:

- concretas por narrarem sobre determinadas pessoas, determinadas ações e informar sobre o local e o período em que ocorreram os fatos;
- de conhecimento geral e compartilhado a todos os membros da organização;
- de conhecimento geral, pois os sujeitos crêem nas estórias;
- um tipo de contrato social na organização, pois as estórias estão atreladas às ações e atitudes e de que forma estas ações e atitudes podem trazer consequências como recompensas ou punições

Os mitos são “estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos”. (FREITAS, 1991). “O mito ajuda a desvendar a cultura de um determinado grupo social, pois é a expressão que interpreta o elo entre o presente e o passado, visando a estabelecer um padrão de comportamento aceitável.” (CARVALHO; RONCHI, 2005, p.49).

Uma narrativa dramática de eventos imaginados, usada para explicar origens e transformações das coisas. Também uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos fatos. (TRICE; BEYER, 1984 apud FREITAS, 1991, p. 37).

Conforme Aktouf (1994, 52), “a cultura organizacional é sustentada e mantida por elementos constitutivos indispensáveis, em especial pelo mito”.

Um mito é um tipo especial de história que fornece uma explicação imaginária, porém provável, para um evento ou coisa que de outro modo poderia parecer enigmática ou misteriosa. [...] Muitas vezes os membros de uma organização desenvolvem relatos ficcionais sobre os fundadores, as origens ou o desenvolvimento histórico da companhia para fornecer uma estrutura de explicação das atividades atuais da empresa. (WAGNER III E HOLLENBECK, 2003, p. 370)

### **3.1.5 Tabus**

O tema é pouco pesquisado e a literatura foca em tragédias e fracassos organizacionais, coisas que não funcionaram e formas de se lidar com estas situações (FREITAS, 1991; CARVALHO ; RONCHI, 2005).

“Os membros interpretam os tabus como uma orientação clara que demarca o que se pode ou aquilo que não se pode em uma organização, estabelecendo assim um aspecto ligado à disciplina da cultura”, dizem Carvalho e Ronchi (2005, p. 50).

Os tabus estão presentes na realidade organizacional. Os tabus são elementos contrários aos valores, pois são comportamentos que estão proibidos, estão além da fronteira, não é permitido ou mesmo mencionado (FREITAS, 2007).

Tabus e valores orientam os comportamentos nas organizações, porém em direções contrárias: os valores devem ser seguidos e ser mostrados; os tabus devem ser escondidos e silenciados (FREITAS, 2007)

Para Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991), os tabus são rituais que não funcionam. Atitudes de caráter discriminatórias em algumas sociedades, com relação às mulheres e grupos minoritários podem ser consideradas tabus.

Em uma definição simples e precisa, os tabus “demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido.” (FREITAS, 1991, p.75).

### **3.1.6 Heróis**

São personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização (FREITAS, 1991). Eles podem ser heróis natos e criados. As organizações com culturas fortes têm o costume de exibirem os seus heróis natos.

Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, de sucesso, que internalizam os valores e o caráter da empresa e sua cultura, servindo de modelos de comportamento, para que as pessoas notem que o desempenho pessoal é possível, e não apenas na esfera do desejo (HOFSTEDE, 1991; WAGNER III ; HOLLENBECK, 2003).

[...] o sucesso pode ser humano e atingível, fornecem um modelo de comportamento, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e exercem uma influência duradoura que motiva os empregados. Eles personificam os valores e condensam a força de trabalho. (FREITAS, 2007, p.22).

Segundo Freitas (1991, p. 31), as funções dos heróis são:

- a) tornam o sucesso atingível e humano. São referências para outros membros;
- b) fornecem modelos;
- c) simbolizam a organização para o mundo exterior;
- d) preservam o que a organização tem de especial;
- e) estabelecem padrões de desempenho; e
- f) motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Os heróis são formadores de opinião. Para Freitas (1991), há uma relação entre as organizações de sucesso e seus heróis, pois suas atitudes e seus exemplos tornam-se as normas e os valores que conduzem a organização.

### 3.1.7 Normas

“As regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.” (FREITAS, 1991, p.75). Toda organização possui suas regras e procedimentos. Não há organização sem regras e normas (FREITAS, 1991). Os indivíduos compreendem as normas no decorrer em que vai se ambientando nas empresas.

A norma é o comportamento que se espera das pessoas, conforme Allen (apud FREITAS, 1991), na qual podem ser recompensadas ou penalizadas. Para o autor, normas são as maneiras de fazer as coisas que influenciam os sujeitos da organização.

Freitas (1991) diz que outros elementos culturais definem e reforçam as normas. As crenças, os pressupostos e os valores culturais da organização irão construir as normas. Tabus

são identificados através delas. E, por sua vez, a comunicação, os rituais, as histórias, os heróis e mitos disseminarão as regras e as normas da empresa.

### 3.1.8 Processo de comunicação

Os processos de comunicação influenciam no desempenho das organizações, pois disseminam o aprendizado e o conhecimento (CARVALHO ; RONCHI, 2005). Os autores ainda complementam que estes processos organizam, constroem significados e influenciam os indivíduos nas organizações.

[...] inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de histórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura. (FREITAS, 1991, p.75).

Carvalho e Ronchi (2005) aponta a comunicação como fonte de poder e as organizações como um ambiente latente de comunicação. A rotina organizacional é permeada por processos comunicacionais: siglas, metáforas, identidade visual, *slogans*, elementos visuais. Freitas (1991) acrescenta outros itens como estrutura da empresa, as vestimentas, os escritórios, as cores. Argenti (2006) corrobora o mesmo pensamento, e acrescenta que estes elementos formam a identidade de uma organização. É a comunicação verbal e não-verbal presente no dia a dia e enviadas aos variados públicos:

Certamente os produtos e serviços, as pessoas, as instalações, os nomes e símbolos são parte dessa realidade. Embora haja diferenças inevitáveis no modo como esses elementos são percebidos pelos diversos públicos, é esse conjunto de fatores, essa coleção de elementos tangíveis e intangíveis que possibilita à organização ter um ponto de partida para criar uma identidade. (ARGENTI, 2006, p. 81).

Para Argenti (2006), o processo de comunicação junto aos públicos possibilita a construção da imagem da empresa. Scroferneker (2000, p.73) diz que “a cultura organizacional revela-se e é revelada pela comunicação”. Logo, podemos dizer que “o processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas” (FREITAS, 1991, p. 34). Segundo a autora, sem comunicação não teríamos organizações. O processo de comunicação reafirma a cultura organizacional e destaca alguns elementos, a exemplo dos valores organizacionais. A identidade de uma empresa é compreendida e absorvida pela comunicação:

Um dos elementos mais importantes na identidade corporativa é uma visão que abranja os principais valores, filosofias, padrões e objetivos da empresa. A visão corporativa é um eixo comum com o qual os funcionários e, idealmente, todos os outros públicos devem se relacionar, garantindo a coerência geral e a continuidade da visão da empresa e das mensagens coletivas que envia a seus públicos. Compreender a identidade e a imagem é conhecer profundamente o que a organização realmente é e para onde ela está voltada. (ARGENTI, 2006, p. 84).

Argenti inclui o símbolo como parte da realidade organizacional. Hofstede (1991) nomeia os processos de comunicação de símbolo. Os símbolos são elementos que possuem um significado particular. Nas organizações, eles são reconhecidos pelos sujeitos que vivenciam a cultura da empresa. Podem ser palavras, objetos, gestos, dentre outros.

[...] surgem modelos de gestão caracterizados pela linguagem simbólica e pela disseminação de elementos simbólicos. Neste espaço simbólico, interno à Organização, os mitos, ritos, os valores, as lideranças, as cerimônias, as logotipos, a própria estrutura física e a ideologia se constituem como simbolismos organizacionais capazes de fomentar e alavancar a cultura e o imaginário de uma Organização, assim como a cultura e imaginário de seus sujeitos. (COLPO, 2012, p.107).

As organizações são palcos de manifestações simbólicas. Os símbolos podem sumir e dar espaço a novos símbolos. Eles também variam conforme as organizações. A própria organização é um espaço simbólico.

Apesar desta dissertação seguir os elementos da cultura organizacional conforme as observações de Freitas (1991), é válido salientar que atentou-se que o processo de comunicação aparece mais como a maneira que os elementos são comunicados.

Entender a cultura organizacional de uma empresa é identificar, conhecer e reconhecer os seus elementos, que podem se manifestar em quantidade ou ter algum elemento predominante. Os elementos da cultura organizacional identificados no filme de animação *Monstros S.A.* serão apresentados na análise.

A seção a seguir trata do breve histórico da animação, que mostra o motivo da escolha do objeto de estudo; e sobre o processo de identificação entre a imagem e o sujeito, que apresenta por que a imagem é importante para o indivíduo.

## 4 O FILME DE ANIMAÇÃO

O filme de animação é uma arte de linguagem audiovisual plena, pois usa imagem, música, fala, escrita, além do movimento. Possui personagens variados, de vilões a mocinhos, de animais falantes a objetos e até seres de outro mundo. A animação é aceita pelo espectador por dois aspectos: “por ser capaz de mostrar um universo mágico onde tudo acontece” (VIEIRA, 2008, p.59) e por encontrar muito daquilo que é presente e é real para o momento histórico-social em que vivemos (ROSA, 2007).

A animação possui uma linguagem divertida, pois “está construída com uma linguagem simbólica da mágica”. (VIEIRA, 2008, p.59) e por este motivo é de fácil assimilação. É válido reforçar que este trabalho usa um filme de animação como objeto de estudo e não um desenho animado, apesar dos conceitos serem próximos. Vieira (2008) define que todo desenho animado é um filme de animação, mas o inverso não acontece, pois o filme de animação abarca técnicas da linguagem cinematográfica. O desenho animado é uma técnica de animação, porém um filme de animação pode usar outra técnica, por exemplo, a animação computadorizada 3D, como é o caso do filme analisado, *Monstros S.A.*

A dinâmica do filme de animação é o ponto crucial desta pesquisa. Na animação tudo pode acontecer e podemos perceber de forma mais expressiva como os discursos são ditos pelos personagens. “Um personagem pode gritar tão alto com seu inimigo, que diante da braveza fique pequeno do tamanho de uma formiga. Assim, as ideias vão se desenvolvendo e envolvendo o espectador” (VIEIRA, 2008, p.74). Com a dinâmica do movimento, da sua voz, da postura, podemos perceber as personalidades das personagens. São detalhes que facilitam a análise dos comportamentos organizacionais e reforçam o uso do filme de animação como metáfora das organizações. Pode-se dizer que a animação é uma tentativa de desvelamento do mundo adulto para o infantil, romantizando-o. Assim conquista também o público adulto ao oferecer um tema próximo a sua realidade.

O filme de animação, na sua maioria, tem o enredo divertido, que remete aos contos de fadas e às histórias infantis contadas e recontadas por nossos avós e pais. A proposta de análise deste texto para a Administração é trazer um olhar diferenciado de algo que está nas nossas entranhas, nossas mentes, no nosso cotidiano. É mostrar que a Administração traz simplicidade e é algo tão cotidiano que pode ser tratado (ou percebido) nos enredos dos contos infantis contemporâneos, no caso, os filmes de animação.

#### 4.1 BREVE HISTÓRICO DO FILME DE ANIMAÇÃO

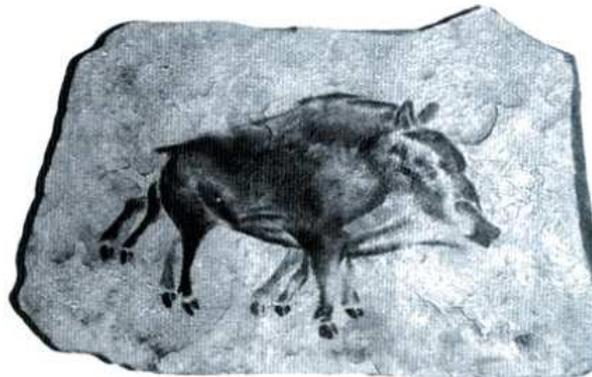
A palavra “animação” possui origem etimológica no termo latino ANIMA, que significa alma, vida. Lucena Junior (2011) diz que deriva do verbo latino *animare* que significa dar vida a. Animar é dar vida e alma ao que é inanimado, gerando uma ilusão de movimento (ROSA, 2007).

O termo só foi utilizado no século XX para designar imagens em movimento, que é a essência da animação. Essência esta que os desenhistas e pintores buscam em suas obras, desde os tempos mais remotos. O motivo desta busca é a atração visual mais intensa da atenção que o movimento ocasiona, pois, através de um processo evolutivo, os olhos se transformaram em instrumentos de sobrevivência. (LANDIM ; SANTOS, 2008; LUCENA JUNIOR, 2011).

Assim, encontramos, ao longo da história da arte, o desejo atávico do homem pela animação de suas criaturas, inicialmente com uma intenção mágica (Pré-história), mais tarde como código social (Egito antigo), passando pela força da narrativa (Oriente próximo antigo), até atingir o puro desejo formal com a arte moderna. Em diversos exemplos temos sugestões de movimento ainda mais intenso, como animais pintados em cavernas ostentando bem mais patas do que têm na realidade.(LANDIM; SANTOS, 2008, p.3).

O surgimento da animação partiu do momento que o homem expressou sua necessidade de registrar as ações que executaram. É interessante observarmos que muitos registros de pinturas rupestres (figura 5) tendem a dar “certo movimento” às criaturas desenhadas nas cavernas.

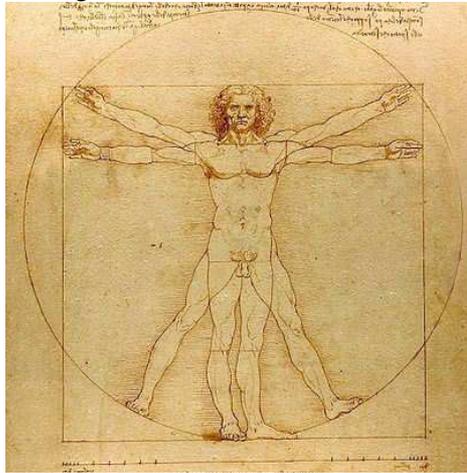
Figura 5 – Javali de Altamira, Espanha



Fonte: Lucena Júnior (2011, p. 29).

Até Leonardo da Vinci transmite a sensação de animação com o desenho proporções do corpo humano, na qual um homem é ilustrado com o dobro dos membros (figura 6).

Figura 6 – O homem vitruviano



Fonte: Landim e Santos (2008, p.3)

Com os desenhos e as pinturas atenta-se para os pré-requisitos necessários para a sensação visual do movimento. Contudo, a ilusão do movimento com rápida sucessão de imagens surge com o desenvolvimento científico e técnico, na qual é criado e aprimorado apenas no século XX e o cinema foi o grande contribuidor do advento da animação.

Os irmãos Louis e Auguste Lumière conseguiram projetar imagens ampliadas numa tela graças ao cinematógrafo, invento equipado com um mecanismo de arrasto para a película. E foi a partir da primeira exibição pública que o cinema causou reações de espanto entre os seus primeiros espectadores.

Seja no tempo dos Lumière, seja hoje, o real que o cinema reconstitui através da projeção faz parte, ao mesmo tempo, do universo de nossas representações mentais (o simbolismo) e do mundo real. Esse é seu paradoxo: o cinema capta a realidade tal como ela é. Mas, ao fazê-lo, já está nos transportando para o universo da imaginação. (ARAUJO, 1995, p.33).

O cinema reproduz a visão natural ao colocar a própria realidade na tela. A forma como o espectador é posicionado frente à tela de projeção faz com que a realidade praticamente se expresse sozinha na tela (BERNARDET, 1980). Com tais afirmações, mostra-se a relevância do uso do cinema na vida, em destaque para o universo das organizações.

Apesar do interessante processo histórico e tecnológico do cinema e da animação, a relevância desta pesquisa está focada no interesse do homem pelas imagens.

#### 4.2 A IMAGEM E O SUJEITO, UMA QUESTÃO DE IDENTIFICAÇÃO

O cinema leva para a tela a impressão da própria vida: brigas, romances, amores e conflitos do cotidiano. Até mesmo quando se sabe que algo não é verdadeiro, como filmes de animação, a imagem cinematográfica permite o espectador assistir estes filmes como se fosse realidade. Sendo fantasia ou não, o cinema propõe uma realidade.

Segundo Costa (1989), o cinema tem a ver com o desejo, com o imaginário e com o simbólico, está ligado aos jogos de identificação e nosso inconsciente. É possível que os espectadores se projetem nos personagens, no enredo ou, mesmo, na paisagem que é mostrada. O cinema mexe com os desejos e por isso o espectador busca, em sua composição, elementos de realização ou até mesmo de libertação. Esta relação é subjetiva, pois cabe da experiência da cada espectador. Sobre subjetividade:

as imagens expressas em filmes apresentam cenas dinâmicas, com movimentos diversos, possibilitando dar dimensões diferentes ao tempo. A dinâmica dessas cenas, no entanto, impossibilita ao homem perceber os detalhes nelas contidos, criando-se, assim, uma nova relação entre homem e imagem: a que se constitui na sua interação com a subjetividade inerente às imagens dos filmes. (BACCEGA, 2002, p.18).

A dinâmica apresentada nos filmes cria uma cumplicidade com o espectador, que está relacionada com a subjetividade. Baccega (2002) diz que a subjetividade é essencial para a comunicação, pois constitui a natureza tanto do emissor quanto do receptor. É este olhar subjetivo que, uma vez apurado, pode direcionar na gestão administrativa.

A relação do sujeito com o filme é de troca. A apresentação do enredo, do personagem e/ou história, da trilha sonora, da fotografia, dos cenários, dos figurinos e diálogos, fará com que o sujeito seja afetado, vai existir uma identificação. O filme irá causar alguma emoção no indivíduo e este poderá relacionar com alguma experiência vivenciada. Esta relação é o processo de identificação do homem com a imagem:

as imagens aliam-se ao som promovendo um aumento das dimensões receptivas do homem quanto às várias mensagens imbuídas nas cenas. A riqueza desse conjunto de imagem e som faz com que o contexto apresentado das cenas dos filmes intensifique a relação entre homem e imagem visual. (BOSELLI, 2002, p.18).

Seja imagem de filmes de “carne e osso” ou de animação, o espectador vai ter uma identificação. A ilusão momentânea se encarrega de que o sujeito entre no universo ali apresentado. O modo como a animação é conduzida facilita o olhar e o entendimento do público. A animação e as organizações podem ser comparadas ao desenvolvimento do ser humano:

As coisas se passam de maneira semelhante com uma criança: quando é bem pequena e ouve seus pais contarem um conto de fadas, ela não reage como se estivesse ouvindo uma história (uma ficção), mas sim uma coisa que aconteceu de verdade. À medida que cresce, no entanto, sua imaginação passa a necessitar de outros tipos de história. No cinema também é assim: certos mecanismos tornam-se familiares e tendemos a nos desinteressar deles. As novidades que introduzem (tanto técnicas como conceituais) é que passam a ter a nossa atenção. (ARAUJO, 1995, p.13).

A proposta de usar o filme de animação para analisar as organizações é oferecer uma nova ótica para os gestores, é apurar o olhar e o sentido da sua subjetividade para perceber a organização. É oferecer o novo e, uma vez atraído e seduzido pelo novo, dispor de toda nossa atenção.

O filme por si só não basta, ele é um organismo vivo, é latente. Tem enredo, música, diálogos, atuações, fotografia, cenários e diversos itens que podem estreitar o processo de identificação. Balazs (1983) pontua a câmera e os movimentos como um dos elementos principais. A câmera tem o papel de carregar o espectador para dentro do filme. “Vemos tudo como se fosse do interior, e estamos rodeados pelos personagens. Estes não precisam nos contar o que sentem, uma vez que nós vemos o que eles vêem e da forma em que vêem.” (BALAZS, 1983, p.85). É este o ponto crucial em que está o processo de identificação: quando assumimos o lugar do personagem.

A imagem não nos limita ao olhar, mas o sentir, o perceber. O texto de estudo de caso de uma empresa é interessante e enriquecedor, porém vivenciar, olhar e sentir o ritmo de uma corporação desenvolverá outras sensações. Usar um olhar subjetivo através de uma obra cinematográfica e metaforizar com a realidade organizacional é uma proposta lúdica muito divertida, ainda mais sendo um filme de animação. É o fazer de conta que, é tratar como se fosse uma empresa. É uma ótica divertida e curiosa para falar sério e trazer questões da realidade corporativa. Existe uma fusão do nosso olhar com a lente da câmera:

Nosso olho, e com ele nossa consciência, identifica-se com os personagens no filme; olhamos para o mundo com os olhos deles e, por isso, não temos nenhum ângulo de visão próprio. Andamos pelo meio de multidões, galopamos, voamos ou caímos com o herói, se um personagem olha o outro nos olhos, ele olha da tela para nós. Nossos

olhos estão na câmera e tornam-se idênticos aos olhares dos personagens. Os personagens vêem com os nossos olhos. É neste fato que consiste o ato psicológico de “identificação”. (BALAZS, 1983, p.85).

Esta identificação com os personagens está relacionada com a emoção que o cinema transmite. E é através dela que o analista organizacional deve estabelecer a relação com a empresa.

O principal objetivo do cinema deve ser retratar as emoções. [...] os personagens são, antes de tudo, sujeitos de experiências emocionais: a alegria e a dor, a esperança e o medo, o amor e o ódio, a gratidão e a inveja, a solidariedade e a malícia, conferem ao filme significado e valor. (MUNSTERBERG, 1983, p.46).

Sendo a organização o ambiente composto por pessoas, torna-se coerente trazer a imagem fílmica para estreitar a identificação da obra cinematográfica com o universo das empresas. O cinema oferece, com suas imagens e seus detalhes, uma percepção mais completa da vida e é por isso que existe a identificação. Vejamos a metáfora do olhar antes do cinema e depois do cinema:

Antes do cinema, você olhava para a sua vida da mesma forma que um despreparado ouvinte de um concerto ouve a orquestra executando uma sinfonia. O que ele ouve apenas é a melodia principal, enquanto que todo o resto se confunde num ruído geral. Somente os que conseguem distinguir a arquitetura dos contrapontos de cada trecho da partitura é que podem realmente entender e apreciar a música. E é assim que vemos a vida: só a melodia principal chega aos olhos. Mas um bom filme, com seus close-ups, revela as partes mais recônditas de nossa vida polifônica, além de nos ensinar a ver os intrincados detalhes visuais da vida, da mesma forma que uma pessoa lê uma partitura orquestral. (BALAZS, 1983, p.85).

O que faz com que as imagens sejam tão presentes e significativas em nossas vidas? As imagens fazem parte daquilo que somos (MANGUEL, 2001). Segundo o autor, somos o reflexo das imagens que nos rodeiam, “somos essencialmente criaturas de imagens, de figuras”. (MANGUEL, 2001, p.21):

[...] imagens que criamos e imagens que emolduramos; imagens que compomos fisicamente, à mão, e imagens que se formam espontaneamente na imaginação; imagens de rostos, árvores, prédios, nuvens, paisagens, instrumentos, água, fogo, e imagens daquelas imagens – pintadas, esculpidas, encenadas, fotografadas, impressas, filmadas. (MANGUEL, 2001, p.20).

Por sermos criaturas de imagens, elas podem estimular as lembranças ou podem exigir “uma interpretação nova e original, por meio de todas as possibilidades que nossa linguagem tenha a oferecer” (MANGUEL, 2001, p.21). As imagens informam, são símbolos, sinais,

mensagens e alegorias, e, como a palavra, são matérias de que somos feitos (MANGUEL, 2001):

[...] a existência se passa em um rolo de imagens que se desdobra continuamente, imagens capturadas pela visão e realçadas ou moderadas pelos outros sentidos, imagens cujo significado (ou suposição de significado) varia constantemente, configurando uma linguagem feita de imagens traduzidas em palavras e de palavras traduzidas em imagens, por meio das quais tentamos abarcar e compreender nossa própria existência. (MANGUEL, 2001, p. 21).

As imagens constroem o indivíduo, que por vez não é neutro e utiliza do olho para ver as imagens que existem para serem vistas; este indivíduo é o espectador. (AUMONT, 2002, p.77). Para o autor, a relação do espectador com a imagem é algo muito mais além do que a percepção, também agrega o saber, os sentimentos, as crenças, que são moldados a história de vida, a região, a classe social, a uma época, a uma cultura. Todavia, pode existir um ponto em comum na relação sujeito x imagem, porque “[...] apesar das enormes diferenças que são manifestadas na relação com uma imagem particular, existem constantes, consideravelmente trans-históricas e até interculturais, da relação do homem com a imagem em geral.” (AUMONT, 2002, p.77).

Por que se olha uma imagem? O que faz com que o sujeito queira olhar, o que elas trazem e como são olhadas? Com base nestes questionamentos é que, concentrado na perspectiva do espectador, a razão essencial da produção das imagens é a sua vinculação com o domínio do simbólico. Isto faz com que a imagem seja a mediadora entre o espectador e a realidade. (AUMONT, 2002)

Este trabalho se fortalece a partir desta afirmação de Aumont (2002), pois o filme de animação torna-se um mediador entre o gestor e a organização. O filme funciona como elemento simbólico para auxiliar nas realidades organizacionais, reforçar os conceitos de Administração. Tudo isso é simbolicamente amparado pelas imagens, que, por sua vez, sendo vistas, carregam um teor simbólico gerado (ou rememorado) pela identificação do gestor-espectador. A imagem é “[...] um objeto produzido pela mão do homem, em um determinado dispositivo, e sempre para transmitir a seu espectador, sob forma simbolizada, um discurso sobre o mundo real.” (AUMONT, 2002, p.260).

Segundo Aumont (2002, p.80), as imagens possuem três funções: modo simbólico, modo epistêmico e modo estético. O modo simbólico carrega valores. Historicamente, as imagens traziam a relação com o divino, o religioso. Hoje não são apenas religiosos, podem veicular valores políticos, sociais, dentre outros; o modo epistêmico traz as informações visuais sobre o mundo, a realidade e tem a função de gerar conhecimento; o modo estético

oferece a proposta de agradar e oferecer sensações ao espectador. Estas três funções que estabelecem a relação com o mundo. Um filme pode oferecer valores, dar informação, agradar e gerar sensações.

A relação da imagem, este artefato cada vez mais abundante e importante da sociedade, com o real perpassa a esfera simbólica, pois ela reforça, garante, explica e reafirma a relação com o mundo visual, um mundo de descobertas (AUMONT, 2002). O espectador reconhece a imagem. Quando reconheço algo em uma imagem, temos a identificação de alguma coisa que pode ser vista ou se ver no real. A ação do reconhecimento apoia-se na memória, porque estabelecemos a comparação entre o que vemos e o que já vimos. (AUMONT, 2002). Reconhecer é importante, porque “O reconhecimento proporcionado pela imagem artística faz parte pois do conhecimento; mas encontra as perspectivas do espectador, podendo transformá-las ou suscitar outras: o reconhecimento está ligado à rememoração”. (AUMONT, 2002, p.83).

A imagem mimetiza com o real, isto é quando há a rememoração, quando há uma codificação do conhecimento sobre o real. É aquilo que está registrado na mente. Eu vejo a imagem, absorvo, uso a memória (reconhecimento) e sinto (rememoração). Com isso pode-se dizer que a imagem em movimento está na esfera dos simbolismos enraizados de forma sólida em uma cultura, conforme Aumont (2002).

“A imagem é universal, mas sempre particularizada” (AUMONT, 2002, p.131). Pode ser a imagem universal, mas a cultura do sujeito terá o papel de particularizar a leitura, pois ela, a imagem, é ligada a uma linguagem e vinculada a uma organização simbólica (a uma cultura, a uma sociedade). Todavia, a imagem tem seu lugar em todas as sociedades humanas, por ser um meio de comunicação e de representação de mundo.

Rodriguez (2003) apresenta as teorias propostas por Jesús Gonzalez Requena (1996), com a proposta dos três registros para analisar um texto audiovisual. Primeiro, temos o registro Semiótico, na qual é dimensão que podemos interpretar, entender, que pode ser compreender, articular no texto. Tudo que podemos pensar como signos; registro Imaginário é o aspecto desejável da imagem, carregado de analogias antropomórficas.

Vemos, entendemos e reconhecemos como imagem. “É algo que funda o aspecto desejável de uma imagem [...]” (RODRIGUEZ, 2003, p.2). O registro Real está além da forma, do seu significado e da imagem, que rompe com os signos reconhecíveis. (RODRIGUEZ, 2003). Em definição precisa, o Real é. (REQUENA, 1998, apud RODRIGUEZ, 2003).

O simbólico no texto funciona como elemento mediador de um emaranhado de registros nos quais o indivíduo pode se identificar: registro semiótico, registro real e o registro imaginário. O simbólico provém do cruzamento dos três. Quando estes registros são cruzados, encontra-se o Sujeito. Este sujeito vive experiência diante do texto e este plano vivenciado por este sujeito da experiência é chamado de simbólico. No texto, existe a identificação e o reconhecimento do sujeito diante do relato.

Um relato (um filme, um teatro, um livro) é uma história narrada de uma série de acontecimentos que afetam a um grupo de personagens, Mas também é algo mais: é uma trama, um entrelaçado, no qual estes acontecimentos e estes personagens se ligam em termos de conflito. Mas, um relato é sobretudo um leitor ou um espectador que se reconhece nesse conflito, intui que faz parte de tudo o que está sendo narrado, pois todo este universo lhe toca e lhe afeta. (RODRIGUEZ, 2003, p.2).

Entende-se que o sujeito é prévio a qualquer figura de um emissor ou receptor presentes no texto, esse sujeito é o sujeito da experiência, e que não habita no espaço semiótico, nem imaginário, nem real. O seu espaço é o simbólico, o espaço do símbolo que se dá pelo relato que funda o sujeito, o relato fundador (RODRIGUEZ, 2003). O plano simbólico é, portanto, o plano da experiência de um sujeito diante deste texto.

A função do simbólico é separar o real do imaginário ECO (1991. p. 222), fala que “para que haja símbolo, deve haver uma verdade a que o símbolo remete. O símbolo é a palavra do ser.”

Nenhuma palavra é simplesmente simbólica. Para que seja, precisa estar inserida em um contexto próprio do indivíduo, precisa fazer algum sentido para alguém a partir de uma referência. Dessa forma, podemos dizer que o simbólico está diretamente ligado ao sujeito. “Uma palavra simbólica é mais que um signo, pois tem seu valor não em função do seu significado no dicionário, mas em função de sua inscrição no trajeto de um sujeito.” (RODRIGUEZ, 2003, p.2).

Simbólica é a atividade pela qual o homem explica a complexidade da experiência, organizando-a em estruturas de conteúdo a que correspondem sistemas de expressão. O simbólico não só permite “nomear” a experiência mas também organizá-la e, portanto, constituí-la como tal, tornando-a pensável e comunicável. (ECO, 1991: 201).

Para um texto ser simbólico, ele precisa transportar um sentido. O texto pode ser muito mais do que um simples instrumento de comunicação. Ele pode ser simbólico se tiver um elo principal para o indivíduo: a identificação.

Os filmes não são simbólicos sem motivo. Eles surgem como um meio de se deixar transparecer o que está fortemente ligado ao pensamento humano. Este elo é simbólico mesmo antes do filme ser assistido, ele já é simbólico em sua ideia, o formato que lhe pretendem dar. Os filmes em si já são simbólicos.

Por isso é que certos filmes conseguem envolver o espectador na história. Eles não apenas contam a história, mas fazem com todos que estão assistindo participem, sintam, se emocionem, se identifiquem. O simbólico desempenha um papel importante na vida de um indivíduo, pois o espaço que o sujeito habita é o espaço do simbólico.

O simbólico traz a identificação no momento em que as experiências mostradas no filme são reconhecíveis aos espectadores, pois lhe são prévias e já constituem parte das suas vidas cotidianas. Surgem do contato com coisas, lugares e pessoas. As imagens funcionam como um relato que contextualiza o espectador, elas mexem com suas lembranças, e lhes permite se imaginar no lugar do personagem.

A identificação faz com que haja conexão simbólica do filme com o espectador e se dá pela forma como o indivíduo é afetado. A trama lhe envolve, lhe emociona. Determinadas imagens fazem com que o espectador se reconheça no relato, e “viva” a história.

Rodriguez (2011) convoca Requena (1986) ao comparar a tela do cinema com o espelho: ambos oferecem imagens refletidas ao nosso olhar. Imagens que geram em nós uma sensação de realidade, uma sensação estranha e inquietante.

Para perceber os registros propostos por Requena: simbólico, imaginário e real, em uma obra cinematográfica, falemos a seguir sobre períodos do cinema que relatam momentos da trajetória da imagem fílmica – o cinema clássico, o maneirista e o pós-clássico. Cada período do cinema é regido por um registro: o cinema clássico é simbólico, o maneirista predomina o imaginário e o pós-clássico é representado pelo registro real.

#### 4.3 CINEMA CLÁSSICO, MANEIRISTA E PÓS-CLÁSSICO

O cinema clássico norte americano trabalha em seus relatos com aspectos de ordem simbólica. O cinema clássico de Hollywood é o conjunto de textos fílmicos realizados entre os anos 20 e 50 (RODRIGUEZ, 2003, p.2). Ao falar do cinema clássico, é preciso atentar que a forma como suas tramas são elaboradas visa refletir exatidão total em relação ao espectador.

Sua característica principal são os textos simbólicos, textos míticos e, por isso, estes filmes chamam a atenção, pois eles são exatos, precisos. “No cinema clássico tudo é exato”

(RODRIGUEZ, 2003, p.2). O texto mitológico, clássico, em geral, responde a critérios de exatidão simbólica e por isso o sujeito se identifica e delimita sua trajetória até o real.

(RODRIGUEZ, 2003, p.2-3). O que torna o cinema clássico atrativo é sua precisão:

[...] nos filmes clássicos, a trama que estrutura o inconsciente está ali nomeada, e sabemos que o inconsciente não é espaço de ambigüidades, mas de precisão. [...] Exatidão não tem nada a ver com verossimilhança. O mais notável do cinema clássico não é a originalidade, é a sua precisão. Esta exatidão toca precisamente a experiência do espectador, é isto que chamamos identificação narrativa. Algo que nos faz chorar diante de uma imagem, algo que desperta nossa emoção estética [...] (RODRIGUEZ, 2003, p.3).

Os textos do cinema clássico são de ordem mítica, onde a figura do herói, assim como uma moral dentro da trama, sempre existe como elemento participante. No decorrer da manifestação do texto mítico, existem elementos de ordem simbólica, o que podem fazer com que o espectador reflita, imagine, fantasie com mais liberdade e emoção.

É neste momento que o desejo mais profundo do indivíduo é expresso e acontece a identificação, de forma simbólica. Assuntos como sexo, drogas, violência são tratados pelo texto clássico do cinema de forma significada em alguns trechos dos filmes, não explícita. “Todos nós sabemos que os filmes clássicos não mostram de maneira explícita cenas de sexo, violência ou morte.” (RODRIGUEZ, 2003, p.3). Onde aparece o real no cinema clássico?

Ele está nas elipses, da mesma maneira que na linguagem o real se manifesta nos lapsos, atos falhos, chistes ou na emergência da matéria do texto. O real aparece no filme de Hollywood num momento justo, como uma construção que leva precisamente à interrupção da imagem, a uma ausência dos signos reconhecíveis.[...] No filme clássico, após a cena de um longo e apaixonado beijo não vemos as costumeiras cenas de sexo explícito do cinema pós-moderno, mas observamos uma série de metáforas para inscrever o encontro sexual. (RODRIGUEZ, 2003, p. 3).

Como exemplo de metáfora do real no cinema clássico, Rodriguez (2003) apresenta uma cena de *Casablanca*, dirigido por Michael Curtiz (1943). Os personagens de Ingrid Bergman e Humphrey Borgat se beijam demoradamente e logo depois surgem imagens documentárias dos canhões nazistas que invadem a França. É uma metáfora da relação sexual. Em determinadas cenas de filmes clássicos, os beijos ou a morte possuem valor simbólico:

[...] o real é algo que se inscreve no final do relato como um beijo ou uma morte. Nas cenas finais do filme clássico, a morte ou o beijo possuem um valor simbólico. É um lugar aonde convergem os acontecimentos, dando-lhes um sentido, cristalizando os atos dos heróis, convertendo o desejo em lei. O real no cinema clássico é este lugar inevitável que ao final nos aguarda, além do horizonte das imagens. (RODRIGUEZ, 2003, p.4).

O real no texto clássico surge em momentos justos, precisos do filme e usam de mecanismos como a metáfora e a metonímia. “No cinema clássico, o sexo, a morte, a violência não aparecem em cenas explícitas, mas em cenas significadas.” (RODRIGUEZ, 2003, p.4).

Em um período transitório ao cinema clássico, surge o cinema maneirista e o estilo de construção cinematográfica sofreu alterações. Os filmes não mais tratavam os heróis clássicos, detentores de atos, gestos ou palavras simbólicas. Neste período, os personagens são fracos, débeis, cuja identidade aparece como uma farsa (RODRIGUEZ, 2003, p.4).

No Maneirismo, o espectador exerce sua função literal de quem “olha”. Este olhar é consequência de sua pulsão escópica do querer tudo olhar, sem construções simbólicas no texto apresentado. Nesta fase do cinema, pode-se ver a morte e o sexo como uma farsa e assim enganar o olhar do espectador e desviá-lo do que realmente interessa (RODRIGUEZ, 2003, p.4).

É nesse sentido que o espectador se vê enganado, pois, apesar de querer olhar o que está na tela, tudo não passa de uma ilusão do cinema, uma miragem. Ao assumir o papel de *Voyer*, o espectador ultrapassa limites com esse olhar e assim exclui o registro simbólico, e dá espaço ao plano do imaginário e do real, segundo Rodriguez (2003). A autora ilustra esta característica com uma cena considerada um marco na história do cinema, a cena do chuveiro de *Psicose*, de Alfred Hitchcock (1960):

Enquanto o corpo da mulher jaz no solo frio do banheiro, a câmara gira sobre seu eixo e nos oferece uma imagem em fusão do buraco negro do ralo da banheira e o olho da mulher morta, em *superclose*. A espiral descrita pelo movimento da água da ducha em direção ao buraco é reproduzida, em sentido inverso (horário), pela câmara que gira até colocar os olhos de Marion em uma abrupta vertical. O olho, que é arrancado de sua visão, já não vê, é pura ausência. Um olho magnetizado pelo vazio, pelo vácuo, pelo vórtice. Uma das mais brilhantes inscrições do Real já vistas no cinema. O que foi um olhar fascinante rompe-se e aparece metaforizado em sua ausência como um buraco negro que suga a vida de Marion e magnetiza o olhar do espectador. (RODRIGUEZ, 2011, p.83).

O cinema maneirista transgride, tem ambiguidades e desordem, além de trazer o tema do olhar, da insaciabilidade da mirada e do olho como órgão desejante, na qual o cinema clássico ocultava entre os acontecimentos do relato (RODRIGUEZ, 2011). O olhar é o protagonista e o espectador faz uso deste olhar. A morte, o sexo e a violência – o Real – começam a ser visualizados, encerra-se o cinema clássico americano. (RODRIGUEZ, 2003; 2011).

O cinema Pós-moderno apresenta o desejo do espectador com o olhar insaciável, com o prazer de ver tudo. Nesta trajetória do querer olhar e gozar surge o território que vai do fascínio ao horror (RODRIGUEZ, 2003). Surge o real e rompe nas telas do cinema como sinistro.

Este olho que clama por ver cada vez mais, que penetra lugares nunca antes penetrados, que vai além do visível, descobre-se no umbral do sexo e da morte. Imagens pornográficas, sexo explícito e corpos em putrefação sobre a mesa são oferecidos aos olhos ávidos dos sujeitos diante das telas. Estala o corpo e este comparece na escritura pós moderna como disforme, monstruoso, densamente real. Tem lugar a decomposição do corpo. (RODRIGUEZ, 2003, p.5).

Esta fase é onde literalmente se pode chegar a qualquer forma de exibição, como se fosse um caos visual. Nada vem implícito e sim explícito. É nesse sentido que o gozo do olhar obtém êxito total. O nunca imaginado pode ser explorado das mais diversas formas, inclusive os limites do corpo humano. Nestes filmes, não existe nada que alimente o desejo imaginário.

Nestes filmes onde impera o sinistro não existe quase nada para alimentar nosso desejo imaginário. Em linhas gerais, no cinema pós-clássico, nada parece permitir configurar simbolicamente a experiência de um encontro com o real. Vertigem do caos, desordem simbólica. Já não há lugar para as palavras fundadoras, pois só o discurso da violência ocupa seu lugar. (RODRIGUEZ, 2003, p.6).

O que ocorre é uma abolição de todo e qualquer elemento de ordem simbólica, o que acaba por não permitir que o processo de reflexão interior no espectador tenha espaço para obter expressão, sentido. E fica o vazio, de tanto mostrar, menos é visto.

Estes três períodos da trajetória da imagem, juntamente com seus respectivos registros fortalecem a proposta do estudo acerca do filme de animação surgir como metáfora da realidade organizacional e ser usado para o ensino. Vejamos, a seguir, os procedimentos metodológicos que complementam a análise do filme de animação escolhido.

## 5 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa e exploratória cujo modelo de análise fílmica de Vanoye e Goliot-Lété e o uso da metáfora, proposto por Morgan e Vergara, são os procedimentos metodológicos adotados no estudo, pois as duas abordagens sustentam o olhar do pesquisador quanto ao uso dos filmes de animação no ensino em administração.

### 5.1 ANÁLISE FILMICA

A linguagem do filme de animação oferece melhor flexibilidade na análise, seja organizacional ou em quaisquer áreas de atuação. Alguns filmes possuem em seus enredos temas que são facilmente identificáveis como *Wall Street*, de Oliver Stone, para falar de conduta ética, negócios ou *Cidadão Kane*, de Orson Welles, para falar de comunicação, liderança, negócios e *Tempos Modernos*, de Chaplin, para ilustrar a linha de produção, o Fordismo.

O uso do filme de animação é um convite para tornar a análise fílmica interessante e fazer com que as pessoas tenham melhor percepção dos conteúdos. É sair do lugar comum. A ideia é fazer com que o espectador tenha uma nova percepção e possa aprender (e apreender) de onde menos se espera. Os filmes de animação têm muito a mostrar, a dizer e a ensinar.

Analisar um filme é algo além de vê-lo, é revê-lo e examiná-lo e desta forma ter prazeres específicos para usufruí-lo melhor (Vanoye, 2002 p 12). A análise vem com a proposta de reforçar o deslumbramento do espectador, do qual ele participa (Vanoye, 2002, p.13).

O primeiro contato com o filme é carregado de impressões, emoções e de intuições e isto já nos coloca em condições de análise, pois é uma relação do espectador com o filme. O espectador tende a projetar no filme suas próprias preocupações e o filme é a base na qual suas projeções se apóiam (Vanoye, 2002). É válido dizer que a análise não pode ser feita baseada no primeiro contato apenas.

Rodriguez (2011) toma o cinema como um texto e a partir da leitura de Gonzalez Requena (1985), diz que a análise do texto é uma atividade de reconhecimento.

A análise não é mais que um momento de leitura: o momento da decomposição do texto, do trabalho cuidado, detetivesco, de encontrar na superfície os elementos que nos conduzam ao seu âmago. Analisar é determinar as escolhas, estabelecendo conexões entre os elementos do texto, percorrendo sua rede, descobrindo seus nós e

laços com outros textos já conhecidos e dantes navegados. (RODRIGUEZ, 2011, p.11).

Analisar um filme é decompor os elementos constitutivos, “é despedaçar, descosturar, desunir, extrair, separar, destacar e denominar materiais que não se percebem isoladamente ‘a olho nu’” (VANOYE, 2002, p.15). Como o espectador é envolvido pela totalidade da obra, a desconstrução do texto fílmico oferece a obtenção de elementos distintos do próprio filme. Surge o olhar do pesquisador, do investigador.

Após decompor, o analista tem a missão de criar uma liga entre os elementos do filme, criar um sentido para a análise e reconstruir o filme. “Tal reconstrução independe da construção do filme de fato. É o olhar subjetivo do pesquisador, de sua maneira, porém com relevância, é o que chamamos de interpretação.” (VANOYE, 2002, p.15).

O olhar subjetivo do pesquisador é importante para a análise, pois constrói um novo discurso em cima do discurso analisado. A subjetividade “[...] é formada com base na materialidade constituída pela manifestação dos vários discursos [...]” (BACCEGA, 2002, p.17). Apesar de ser resultante de vários discursos, a subjetividade têm em sua essência os elementos do indivíduo que a constrói, e isso a torna única. Todavia, quando indivíduo reelabora os discursos da sociedade e produz novos discursos, isso faz com que a subjetividade seja plural.

Embora resultante de vários discursos, a subjetividade é única, carrega traços de especificidade do ser que os reelabora (daí indivíduo); mas exatamente essa condição de resultado faz da subjetividade uma subjetividade plural: o indivíduo reelabora os discursos da sociedade, que são muitos, produzindo outros muitos discursos (daí sujeito). (BACCEGA, 2002, p.17).

É estabelecendo tal conexão que o trabalho busca um sentido, conforme Rodriguez (2011, p.11) “[...] seguir o movimento da escritura, seu ritmo, sua cadência, sua textura, seus brilhos e sombras, seus aromas, seu sabor, é um trabalho em busca do sentido e, para tanto, usamos todos os sentidos”. É olhar o filme de animação, além dos desenhos, traços e cores apresentados, é mergulhar profundamente e se misturar nos traços do desenho.

[...] os desenhos animados não são só um meio para entreter, nem somente uma forma de lazer, mas um meio, um instrumento de mediação, que faz mais do que isso. Apresenta roteiros com contextos reais através de imagens, sons e movimentos, que provocam sensações, que se assemelham à realidade, mostram suas rupturas, suas complexidades. Ao mesmo tempo permitem despertar o sonho em forma de fantasia, provocando nas crianças experiências metafóricas com personagens/sujeitos vivos, com os quais se relacionam no cotidiano. Facilita a, ou

mesmo, interfere na compreensão que fazem do mundo e da realidade. (FONTANELLA, 2008, p.1).

Se nas crianças o desenho animado pode ser considerado um instrumento de mediação que provoca sensações e se assemelha à realidade, por que não usar este instrumento no universo organizacional? Instrumento de mediação este que podemos somar à subjetividade e agregar aos conhecimentos de Administração.

## 5.2 METÁFORA

O uso da metáfora é relevante para o entendimento deste trabalho, pois Vanoye e Goliot-Lété (2002) apresentam a metáfora como elemento de análise. Por ser uma figura de expressão verbal, ela é “uma analogia de sentido que existe entre o termo atualizado e o termo ausente que substituiu”. (VANOYE ; GOLIOT-LÉTÉ, 2002, p.65). No cinema, o que prevalece são as imagens e não as palavras, logo a metáfora pode aparecer na característica de um personagem, em uma ação, ou até em um objeto de cena.

Umberto Eco (1991) discute a utilização da metáfora nos textos. O cinema, por também ser um texto, faz uso das metáforas nas suas construções. O autor diz que existem várias formas de se tratar o que é metáfora. A principal forma diz que, ao tratar de metáfora, deve-se no mínimo falar de símbolo, sonho, desejo, delírio, criatividade, representação, linguagem, signo, significado e sentido.

A metáfora surge como um artifício para denotação. Não é um mero sinônimo, mas uma referência. Esta referência, assim como o símbolo, é arbitrária. “A riqueza metafórica que define o homem como animal simbólico” (ECO, 1991, p.142). Isso quer dizer que o simbólico está inserido na essência das mensagens de teor metafórico.

Vergara (2012, p.31) diz que a metáfora está inserida em uma abordagem simbólica e discorre que “a metáfora é uma figura de linguagem que, valendo-se da comparação entre dois conceitos diferentes, tem como objetivo formar outros conceitos.”.

Morgan (2011) defende que as organizações geralmente são complexas, ambíguas e repletas de paradoxos, logo o uso da metáfora dá acesso a compreender como funciona uma organização. O autor diz que nossas teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas. O autor associou a imagem das organizações a máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação.

Utilizar metáforas como ferramenta didática e interpretativa é o que Morgan (2011) faz para melhor compreender processos e aspectos como problemas, situações, mudanças do universo organizacional. As metáforas nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas, segundo Morgan (2011). Esta afirmação complementa a observação de Eco, porém a metáfora tem uma importância no processo de análise.

A metáfora é uma maneira diferente de perceber a organização. Morgan (2011) diz que esta maneira diferenciada de refletir sobre a organização pode ser usada de modo prático para ler e compreender as situações específicas e para auxiliar o planejamento e a Administração das organizações, ainda que genericamente. O autor levanta a premissa de que as organizações podem ser muitas ao mesmo tempo, pois pode se apropriar de muitas metáforas. Morgan (2011) sugere que, para compreendermos melhor as organizações, devemos partir da premissa de que elas são complexas, ambíguas e paradoxais. E a análise baseada em metáforas fornece meios eficazes de gerenciar tais complexidades.

A metáfora é algo além de embelezar o discurso, pois para Morgan (2011) o seu significado é maior. A metáfora é um modo de pensar e uma forma de ver para que haja entendimento do mundo em geral. O autor explora e desenvolve a arte de compreender as organizações através das metáforas.

Morgan (2011) cita dois passos que são necessários para o método de análise na prática. O primeiro é a produção de uma *leitura-diagnóstico* da situação que vamos investigar. A partir daí, usa-se diferentes metáforas para identificar ou apontar aspectos relevantes da situação. O passo dois é a elaboração de uma *avaliação crítica* do significado e da importância das diferentes interpretações efetuadas. Com estes dois passos, cria-se um modelo de compreensão para lidar com a organização.

Esta abordagem de análise vai ao encontro com Rodriguez (2011) ao relatar que ler e analisar um texto é uma relação de envolvimento, é ir além, é mergulhar, penetrar e estabelecer conexões profundas, é uma metáfora da paixão, a qual é uma atividade de conhecimento íntimo do outro e deve ser levada a sério. Nogueira (2008) corrobora com o mesmo pensamento, quando relaciona a construção do texto com a criação de ideias e o auxílio da metáfora neste processo:

[...] qualquer texto contribui para a explicação ou compreensão dos fenômenos. [sic]  
[...] Se cada texto transmite ideias – poderíamos dizer que nos colocamos ao nível do conteúdo –, cada tipo de texto configura, de igual modo, uma ideia – poderíamos dizer que estamos ao nível da forma. Quer isto dizer que se é verdade que, ao textualizar um fenômeno[sic], estamos a propor novas ideias, essa mesma textualização assume também ela a forma de uma ideia. O que queremos dizer é que

tanto os textos em si como o próprio processo de textualização estabilizam idéias. [sic] [...] As metáforas com que ligamos muitas vezes o mundo da vida e dos fenômenos [sic] e o mundo dos textos e das ideias são prova disso mesmo. Isto é, a textualização deve ser vista como um transporte inesgotável e duplo: ideias que produzem ideias e ideias que textualizam fenômenos. [sic] (NOGUEIRA, 2008, p.111).

Nogueira (2008) defende que a metáfora é um elo que, através da textualização, está entre as dimensões das ideias e dos fenômenos. Podemos relacionar os conceitos do mundo da vida para entendermos os textos e podemos nos apropriar dos conceitos dos textos para compreendermos os conceitos do mundo da vida. Para o autor, o texto tem vida, no qual as ideias e os objetos germinam, evoluem, podem morrer, amadurecem ou são capazes de envelhecer. Os textos, com suas ideias, objetos e metáforas, são vivos:

[...] os textos (e as ideias que os animam) seriam, no limite, quase seres imputáveis, capazes de agir – falaríamos de ideias que matam outras ideias, textos que lutam com outros textos, textos mortos e lamentados, textos nascidos e celebrados, ideias capazes de criar ou destruir sujeitos, nações, civilizações. Se esta concepção não atesta que as ideias, e os textos, possuem uma vida – a dimensão metafórica é sempre salvaguardada –, ela atesta, pelo menos, que ambos possuem uma ligação estreita – diríamos mesmo, da ordem da homologia – ao mundo da vida que, através da metáfora, pode ser descrita, analisada e compreendida. (NOGUEIRA, 2008, p.112).

A metáfora permite compreender a vida, que, segundo Nogueira (2008), é o elo entre o mundo da vida e o domínio dos textos. As metáforas descrevem a vida e os seus fenômenos enquanto ideias, diz Nogueira (2008). O autor traz exemplos desta relação: o livro da vida, o mundo como palco, a vida como filme, o teatro do mundo, os bastidores dos acontecimentos, o cérebro enquanto computador, o computador enquanto cérebro, dentre outros. Com base em Nogueira, um filme de animação pode ser um caso de sucesso de uma organização. E a metáfora sustenta esta análise.

Para utilizar a metáfora será utilizado o método abordado por Vergara (2012):

- O primeiro passo é identificar o tema.
- Define-se os elementos a serem objetos da metáfora:
- Delimitar os aspectos a serem considerados na pesquisa;
- Descrever cada elemento conforme o que foi estabelecido;
- Interpretar os dados coletados por meio da pesquisa bibliográfica;
- Analisar as similaridades e diferenças;
- Elaborar as metáforas;
- Confrontar resultados com as teorias

- Formular conclusão

Segue o modelo de análise que auxiliar a investigação:

CONCEITO	DIMENSÃO	COMPONENTE	INDICADORES	FONTE	MEIO	TÉCNICA
Imagem	Identificação	Simbólico	Personagens Narrativa Cenários Diálogos Estética	Filme em estudo	Observação	Análise Fílmica e Metáfora

Sobre análise de leitura de imagens, é válido adotar a advertência de Rodriguez (2011, p.13) ao relatar que “[...] no processo de análise, não nos interessa afirmar o que o autor quis dizer com sua obra, ou seja, que mensagem oculta o pintor escondeu no quadro ou o que o diretor do filme pretende comunicar em sua película.” É a partir daí que entra o papel do pesquisador, com seu olhar subjetivo, com a proposta de trazer naquele texto em análise outros textos.

O perigo com os filmes é que nós nos acostumamos a vê-los sem lhes prestarmos a mesma atenção que prestaríamos a uma peça ou livro. Mas eles são um veículo de idéias [sic] e de poesia de primeira classe que podem levar o espectador a domínios aonde, anteriormente, só o sono e os sonhos o levaram. Eu tenho pensado, com frequência, que seria não apenas econômico, mas admirável se um faquir hipnotizasse um auditório inteiro. Ele poderia fazer seus espectadores assistirem a uma fantástica apresentação e, além disso, ordenar que não a esquecessem quando despertassem. Este, de certo modo, é o papel da tela – praticar um tipo de hipnotismo do público e possibilitar que um grande número de pessoas sonhe o mesmo sonho. (COCTEAU, 1968, p.76)

Sustentado por Morgan e Rodriguez, a pesquisa tem a proposta similar ao utilizar os filmes de animação como metáforas das organizações, pois se trata de um recurso metodológico para tratamento de dados coletados.

## 6 ANÁLISE DO FILME MONSTROS S.A.

*Monstros S.A.* conta a história de uma fábrica de sustos que leva o mesmo nome do filme. A fábrica fica localizada em Monstrópolis, um mundo paralelo ao dos humanos. O que separa os dois mundos são portas que funcionam como portais e levam os monstros aos quartos das crianças, através dos armários. O objetivo dos monstros é assustar as crianças e, através dos gritos, gerar a fonte de energia necessária para a sobrevivência da fábrica e da cidade que vive uma crise de energia. Para cada criança no mundo humano existe um monstro correspondente.

Na fábrica trabalham James P. Sullivan, um grande monstro de pelo azul e chifres, considerado o maior assustador, e Mike Wazowski, um pequeno monstro verde e redondo com um olho só. No mundo dos monstros, as crianças são consideradas tóxicas e o contato com elas seria catastrófico. Porém, acidentalmente uma garota entra em Monstrópolis e começa transformar o mundo dos monstros.

*Monstros S.A.* é uma obra que retrata as situações que ocorrem em uma empresa e talvez seja o mais expressivo filme de animação no que tange aos conceitos de Administração, em especial a Cultura Organizacional. O filme de animação *Monstros S.A.*, em análise inicial, expõe seus protagonistas em situações de gerenciamento de crise.

O papel dos personagens é nitidamente caricatural, fazendo com que resalte e desperte nos espectadores, sentimentos e emoções com propriedades semelhantes àqueles vividos em suas realidades. Um sentimento de identificação.

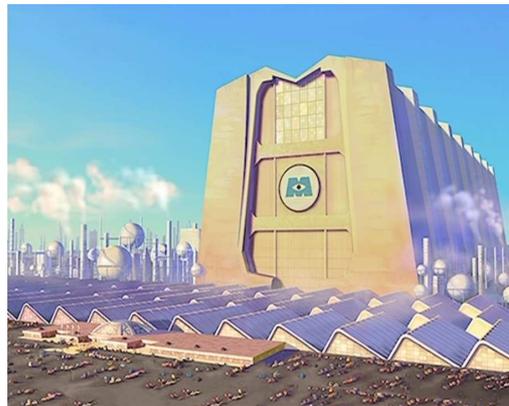
James P. Sullivan, também conhecido como Sulley, é o personagem principal da história. Ele representa o papel de gestor empreendedor em formação. Apesar de ser um monstro, os problemas que este personagem experimenta se assemelham aos que qualquer indivíduo possa vir a ter. São desilusões, alegrias, frustrações, aborrecimentos, tristezas, êxitos, medos, inseguranças e preocupações normais na vida cotidiana.

Sulley vive em um momento que há crise de energia no seu mundo. As dificuldades que qualquer cidadão humano passa, como, por exemplo, racionamento de energia, está simbolizado no drama deste personagem. O enredo, mais uma vez, reforça a proposta do cinema em aproximar-se da realidade e a análise traz a proposta de correlacionar elementos do filme com conceitos de Administração, em especial a Cultura Organizacional, reforçando a proposta lúdica do uso de filmes de animação no ensino em Administração.

## 6.1 O QUE É A MONSTROS S.A

*Monstros S.A.* (figura 7) é uma organização que fornece energia para o mundo habitado por monstros, Monstrópolis, um universo paralelo ao mundo dos humanos. Ela é uma organização conceituada, responsável por abastecer a cidade com energia, que é adquirida de um único modo: assustando crianças humanas. A empresa é uma fábrica de sustos e se intitula a maior fábrica de sustos do mundo dos monstros.

Figura 7 - Visão externa da *Monstros S.A.*



Fonte: Monstros S.A, 2001.

A fábrica é também o local de trabalho dos monstros mais assustadores que já andaram pela face da terra. Na empresa, existe um grupo seletivo de monstros denominados assustadores. Estes têm a função de ir ao mundo dos humanos assustarem crianças, que, através do medo, gritam e assim produzem energia. Os gritos são coletados no mundo todo, todos os dias e distribuídos à Monstrópolis como fonte de energia.

A empresa é detentora de alta tecnologia e os assustadores vão ao universo humano através de um portal que está conectado aos armários das crianças<sup>2</sup>. Para cada porta de armário de criança existe uma porta de monstro igual e contrária e os monstros são transportados instantaneamente ao quarto de qualquer criança.

O processo de susto funciona da seguinte forma: Para conseguir uma porta, o monstro assistente passa o cartão, digita uma senha, e a porta é colocada em uma base cilíndrica de acesso de portas. Quando a porta chega, encaixa-se firmemente o cilindro de armazenamento

<sup>2</sup> De acordo com os extras do DVD *Monstros S.A.* A técnica patenteada de sustos através da porta do armário foi desenvolvida por Henry J. Waterhouse I. O filme “concretiza”, de forma bem humorada, uma explicação para a existência do mito dos monstros do armário, bicho-papão. No próprio teaser do filme, a Disney brinca da seguinte forma: “Se por um acaso você encontrar um monstro no armário, não se assuste. Ele está apenas fazendo o seu trabalho.”

de susto. A porta é ativada, o assustador entra, assusta a criança. Após assustarem as crianças humanas, os gritos são coletados e armazenados no cilindro pelo monstro assistente. Quando acabar o procedimento, a porta deve ser ejetada e armazenada no cofre de alta segurança. Se uma criança não se assustar, a porta é considerada sem efeito e deve ser eliminada imediatamente.

Todo pretendente a Assustador da *Monstros S.A.* passa por um processo de treinamento apurado, deve passar por um simulador de quarto de criança, além das normas e os procedimentos de segurança fundamentais para a função, na qual a principal é: crianças humanas são tóxicas. Elas não podem ser tocadas e nem seus objetos podem ser manipulados, por risco de contaminação. O mínimo de contato com crianças humanas pode causar contaminação aos monstros. Todavia, não existe, em Monstrópolis, embasamento científico sobre esta informação.

Sobre a fundação da *Monstros S.A.*, pouco se tem informações, sabe-se que é uma empresa de origem familiar, pois o presidente Henry J. Waternoose é de uma terceira geração de assustadores e que, aos 142 anos, assumiu a empresa de seu pai.

Waternoose é considerado um grande assustador. Ele trouxe a inovação e a tecnologia patenteada de portas e transformou a *Monstros S.A.* na gigante fábrica de energia que é. Ele também criou técnicas de susto como o "salto e rosnado do Velho Waternoose".

Ele é um monstro com garras de sete dedos, seis pernas de caranguejo e meia dúzia de olhos redondos como uma aranha. Para manter o funcionamento da fábrica ele não mede esforços e é capaz de fazer o que for necessário para a sobrevivência da empresa. Por causa dele, a empresa envolveu-se em um escândalo, pois agiu em cumplicidade com Randall Boogs no sequestro de uma criança. Além do sequestro, alimentou o tabu da criança humana ser tóxica e criou uma série de ritos acerca desta história.

Com este tipo de atitude, manteve-se no controle da empresa por muito tempo até ser desmascarado pelos funcionários James P. Sullivan e Mike Wazowski.

## 6.2 OS PRINCIPAIS FUNCIONÁRIOS

São muitos funcionários que compõem a organização, mas, para fins didáticos, nos atemos aos principais colaboradores da empresa, que estão diretamente envolvidos no caso da criança que será explanado posteriormente.

James P. Sullivan é um enorme monstro de pelo azul, chifres e grandes braços com garras. É considerado o melhor assustador da fábrica. Ele detém o recorde de Monstro do mês por seguidas vezes. É conhecido como Sulley e trabalha em parceria com Mike Wazowski, um pequeno monstro verde redondo com um grande olho, como um ciclope. Os dois são amigos desde a universidade. A dupla é considerada a melhor equipe de coleta de gritos do andar do susto. Eles são responsáveis por reerguer a fábrica após a crise, pois descobrem que a risada é uma fonte de energia dez vezes mais potente que o grito.

Randall Boggs é um calculista monstro em forma de lagarto. Ele tem olhos esquivos, dentes de navalha, uma cauda como chicote, caminha sobre quatro patas, desliza em oito e pode se integrar em qualquer cenário como um camaleão. Ele é sorrateiro, assustador e faz qualquer coisa para se tornar o top dos assustadores da *Monstros S.A.* Foi a mente por trás do sequestro de crianças humanas e o idealizador da máquina extratora de gritos.

Roz é a funcionária que cuida do setor burocrático da fábrica. Ela é responsável por manter a ordem dos relatórios da organização. No decorrer do relato do filme, descobre-se que ela é a chefe da Agência Detectora de Crianças e trabalhava sob disfarce na *Monstros S.A.* para investigar casos de corrupção e irregularidade na empresa. Uma espécie de auditoria.

### 6.2.1 Análise da abertura do filme

Vamos começar a análise do filme *Monstros S.A.* a partir da abertura. Inicia já com uma música, um jazz. Aparece a logomarca da *Walt Disney Pictures* (Figura 8) e logo após a da *Pixar Animation Studios* (Figura 9). O espectador fica ciente que será apresentado a um filme de animação, pois é o produto principal destas duas empresas. Ambas as marcas estão embebidas por um fundo azul.

Figura 8 – Identidade visual Walt Disney Pictures



Fonte: Monstros S.A, 2001

Figura 9 – Identidade visual Pixar Animation Studios



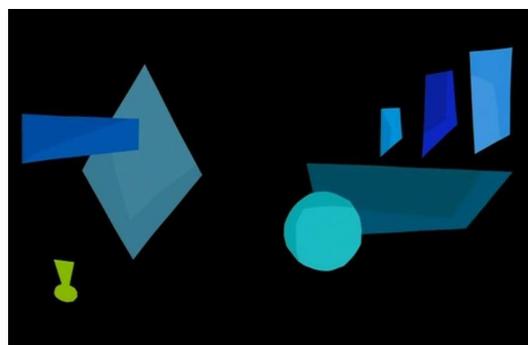
Fonte: Monstros S.A, 2001

Em uma fusão com um fundo preto surgem muitas figuras de forma caricatural, como desenhos e rabiscos infantis, que sugerem uma brincadeira sobre o assunto a ser tratado, mas está falando de algo sério. A abertura faz referência aos quebra-cabeças, peças de encaixe, assim como as organizações, onde tudo tem seu lugar e funcionalidade.

No canto inferior esquerdo nota-se um suposto ponto de exclamação amarelo que pulsa como os batimentos cardíacos, que bate de ansiedade. Este elemento aparece por último, mas não some com os primeiros. Permanece pulsante ao compasso da música. O elemento pulsante não se revela, não sabemos sua utilidade. (Figura 10)

As figuras anteriores aparecem com outras novas e no compasso da música são rabiscadas em sua parte interna. O suposto ponto de exclamação pulsante e um pequeno retângulo azul não são contemplados com os rabiscos (Figura 11).

Figura 10 – Figuras geométricas





Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

A fechadura é a metáfora da visão e oferece o caminho para entramos nas organizações. Após a magia da fechadura, que concede mais detalhes a porta, dando um ar mais “real”, não nos contentamos em apenas querer olhar por ela. Temos de abri-la. Ela está completa (Figura 14), todas as peças estão encaixadas, funcionam e está prestes a revelar algo.

Figura 14 – Porta completa



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

A porta uma vez aberta mostra em seu interior um armário. Um armário infantil, masculino, com roupas dependuradas, caixas e brinquedos (Figura 15). Um ambiente com pertences íntimos. Não é elegante entrarmos na casa alheia e abrirmos o guarda-roupa dos outros; nenhum convidado entra em um local e abre o armário do anfitrião. Mas neste caso fomos convidados a ver o guarda-roupa e podemos perceber que algo mais pode ser revelado, além daqueles pertences.

Figura 15 – Armário infantil



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

A porta se fecha novamente e como uma atração de mágica, no lugar do armário surge um monstro, que não se revela todo, somente sua grande boca com dentes afiados que conduzem nosso olhar para um longo túnel que é a sua garganta (Figura 16). Ele berra. A porta se bate e sobe para desaparecer antes de sermos devorados.

Figura 16 – Boca do monstro no armário



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Nesta análise inicial, percebe-se como as empresas podem ser consideradas quebra-cabeças que dependem de todas as peças para ficarem completas. A porta é o local por onde entramos e saímos, ou a barreira que supostamente impede a entrada de problemas, ou a saída dos segredos e informações confidenciais. É comum ouvirmos situações nas organizações como as reuniões a portas fechadas, nas quais são confidenciais as informações. É pela porta que entramos e saímos das organizações.

O guarda-roupa, o cômodo onde organizamos nossos pertences, esconde um terrível monstro, que metaforicamente representa o caos, aquilo que assusta, que tememos, a desordem total. Muitas vezes, os problemas das organizações estão dentro delas mesmas, no seu íntimo. É preciso arrumar o guarda-roupa para visualizar que não existem monstros, pois são criações nossas. “Os homens precisam de monstros para se tornar humanos” (GIL, 1994, p.88). E as organizações criam seus monstros e os alimentam diariamente.

O monstro não passa de uma barreira, impensável e sempre pensada, nos limbos da razão, como as raças monstruosas que habitavam na periferia do mundo humano. São os nossos guardiões e é necessário produzi-los apenas em número suficiente para nos ajudar a pensar e a manter a nossa humanidade em nós. Sob pena de já não sabermos muito bem o que faz de nós seres humanos. (GIL, 1994, p.132).

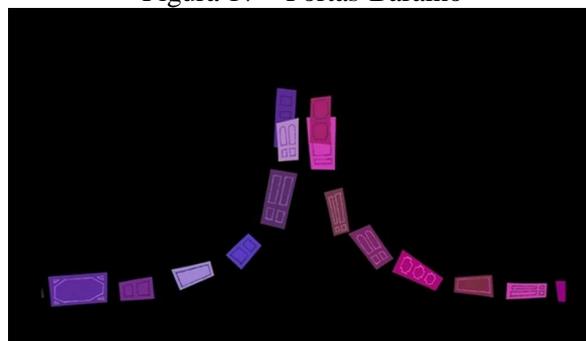
Com base na afirmação de Gil, segue um questionamento: seriam alguns elementos da cultura organizacional, monstros corporativos gerados para manter a humanidade do sujeito na empresa?

No universo da literatura infantil tradicional, a simbologia do monstro representava as dificuldades e os obstáculos colocados no percurso de sucesso do herói. Era frequente o monstro ser o guardião de um tesouro ou de uma passagem e a afirmação da heroicidade do protagonista passava obrigatoriamente pela luta e derrota do monstro. A conotação do monstro com o Mal, com o desconhecido e o incompreensível é antiquíssima e não exclusiva do domínio literário infantil, como a leitura de alguns clássicos, nomeadamente da *Odisseia*, o pode provar. (RAMOS, 2008, p.6).

Este monstro só é mostrado pela boca e pelo rugido. É o desconhecido que serve de obstáculo para nossas ações. Como algumas culturas organizacionais que causam desconforto e insegurança. Continuemos a análise do filme para aprofundarmos esta e outras questões. Muitas portas aparecem, em duas fileiras e se comportam como cartas de baralho (Figura 17). São separadas, embaralhadas e divididas em três fileiras.

Estas portas representam as organizações que seguiram a corporação principal como modelo. Em um estudo de caso, uma empresa pode servir de modelo para várias. São estas portas outras empresas, sejam parceiras ou concorrentes.

Figura 17 – Portas-Baralho



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

As portas se organizam e ficam a postos. O que elas desejam falar? Qual informação está contida por detrás delas? Eis que surge o nome *Walt Disney Pictures*, a empresa-modelo

que as portas devem seguir. Existe um detalhe, pois a última porta aberta aparece um grande olho observador, que some após um grito. O olho se assustou, pois vigiava pela fechadura, a empresa *Disney* observa o seu espectador. (Figura 18)

Figura 18 – Olhar de Walt Disney Pictures



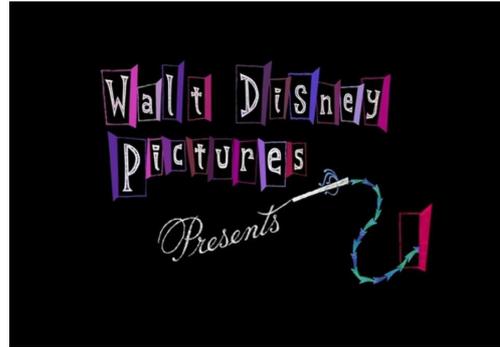
Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

A porta se fecha e aparece o nome correto. Imediatamente aparece outra porta em um canto inferior que se abre e um longo braço de um monstro aparece com um giz em punho para escrever algo.

A mão do monstro escreve a palavra apresenta. *Walt Disney Pictures apresenta* o que será mostrado porta detrás de uma destas portas. A empresa assina embaixo e assume a responsabilidade pelo que será revelado (Figura 19). É interessante que a palavra escrita não é feita com caneta, com encaixe de letras ou pincel. Ela feita com o giz, que por muito tempo foi instrumento de trabalho dos professores.

É o professor, o mestre, que escreve de próprio punho o seu conhecimento no quadro-negro. O professor que irá relatar os aprendizados para quem vai assistir. O tradicional para Walt Disney é a animação, mesmo que de formato computadorizado, ainda sim é uma animação. O giz e a abertura retratam o tradicional.

Figura 19 – Walt Disney Pictures presents



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Após *Walt Disney Pictures* apresentar, surge uma grande porta e outra mão monstruosa, maior que a primeira, recolhe as informações. A mão que segura o giz se assusta e o larga para o alto. Este se transforma em outra porta, que se abre e joga as letras como se fossem brinquedos dentro da caixa e nomeia a empresa parceira que também realizou o filme: *a Pixar Animation Studios Film* (Figura 20) que significa um filme dos Estúdios de Animação Pixar.

Figura 20 – Giz-Porta / *a Pixar Animation Studios Film*



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Em volta da frase surgem muitas portas de cores mais quentes, vermelhas, amarelas, laranjas que emolduram a frase e, em uma das portas surge um monstro similar a uma serpente. Este monstro devora a frase e entra e sai pelas portas. Pode-se dizer que são as desordens que entram e saem das organizações e que podem devorar tudo pela frente.

Porém um detalhe surge. Faltando apenas a palavra *Film* para devorar, a letra *eme* minúscula tenta fugir do seu destino (Figura 21), das mordidas do monstro. Desvia das investidas do ser esfomeado. O *eme* minúsculo poderia fugir por quaisquer portas que estavam a sua disposição, porém ele resolve enfrentar o monstro e cresce: se transforma em um *eme* maiúsculo (de m para M) (Figura 22) e usa o seu formato para simular uma boca e

ataca o seu predador, o abocanha, mas tem dificuldades para engolir. Logo entra por uma porta e some. O que representa esta letra M?

Figura 21 – Eme minúsculo



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Figura 22 – Eme maiúsculo



Fonte: *Monstros S.A.*, 2000.

Após o monstro devorador sumir com o M preso em sua boca, surgem outras portas de diversas cores. Elas se sobrepõem e somente as de cor azul se abrem e revelam letras embaralhadas. Não se pode identificar qual palavra está escrita, então as portas azuis somem e despejam as letras que são montadas por diversos monstros das mais variadas formas, que saem de várias portas. (Figura 23)

Figura 23 – Monstros arrumam letras



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001.

É interessante observar que não vemos os monstros em sua totalidade, somente uma parte do corpo deles: ou é o rosto, as pernas, as garras, os mucos, o olho. Isto é uma metáfora de como se revelam os problemas nas organizações, nunca vemos o todo, sempre em partes, sempre temos acesso a uma parte superficial. E por uma parte queremos tirar conclusões.

Surgem outros questionamentos: será que queremos ver a totalidade dos problemas? É vantagem ver o monstro por inteiro? Será que os monstros, ao invés de problemas, são artefatos visíveis que são fáceis de identificar, mas difíceis de interpretar?

Os monstros dos livros para a infância são, no fim de contas, os nossos monstros do cotidiano, numa tradição cultural longínqua que se habituou a associar a estes fenômenos [sic] os obstáculos e as dificuldades que o herói tem de enfrentar e vencer na sua demanda de glória e de imortalidade. Estes monstros têm em comum o facto [sic] de se afirmarem como elementos excessivos, ultrapassando, quase todos, pelo exagero, os limites dos seres, nas dimensões, na ferocidade e nas actividades [sic] que desenvolvem. (RAMOS, 2008, p.2).

Revela-se então que os monstros podem ser relacionados com a cultura organizacional das empresas. É uma afirmação de que os monstros são metáforas da cultura organizacional, ou, ousado dizer, os monstros são os próprios sujeitos que fazem parte da organização e enxergam o outro como o monstro. Continuemos a análise.

As partes dos corpos dos monstros montam a palavra *onster, Inc.* Observa-se que falta uma letra para encerrar e nomear esta palavra. Percebe-se que as empresas – portas, ainda que sobrepostas umas nas outras, estão agora mais organizadas após a aprendizagem. Para nossa surpresa, surge o monstro devorador com o *M* em sua boca (Figura 24).

Figura 24 – Monstro-serpente encaixa o M



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001.

Este monstro, com feições insatisfeitas por não conseguir devorar o *M*, larga a letra e finaliza o texto. *MONSTER, INC.* Sua face insatisfeita dá espaço para o reconhecimento, a

satisfação, pois ele é nomeado por fazer parte da organização. Então ele segue seu caminho para uma outra porta.

Mas sabemos que os monstros (crises) sempre podem estar presentes. O rabo do monstro é também uma boca que ameaça, ameaça engolir. Com um toque da cauda, o nome *Monster, Inc.* se firma, se solidifica com letras firmes e azuis (Figura 25). É por isso que somente as portas azuis revelaram o nome da empresa. O azul que serviu de cenário para as logomarcas da *Walt Disney Pictures e Pixar Animation Studios*.

Figura 25 – Identidade visual *Monster, Inc.*



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

O M mostra-se com um grande olho vigilante, atento a tudo o que vê e observa. O M que simboliza a empresa, o logotipo da fábrica. Esta grande visão que vê através das portas e revela tudo. As demais portas se fundem por detrás do nome da empresa e por cima das portas surgem outras portas azuis (Figura 26). Revela-se a *Monster, Inc.* como referência para todas as outras empresas.

Figura 26 – Portas-empresas azuis

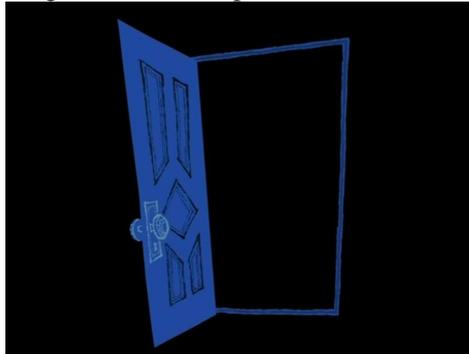


Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

No final, tudo está mais claro e o filme (empresa *Monsters Inc*) é referência para as outras múltiplas empresas que estão à sua volta. As portas azuis somem e aparece a primeira porta construída como um quebra-cabeças. Ela está aberta, dentro dela está escuro, porém está

livre de monstros e de roupas (Figura 27). Somos convidados a nos aventurar porta adentro através do nosso olhar. A empresa abre sua porta para mostrar o que podemos aprender com ela, como um estudo de caso. Somos lançados para dentro do filme e com ele vivenciamos um dos casos ocorridos na *Monstros S.A.*

Figura 27 – Porta para Monstros S.A.



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

### 6.2.2 Simulação cancelada

Ao atravessar a porta temos, em *close-up*, uma prateleira que possui brinquedos: avião, cavalo, ursinho de pelúcia e um boneco. A parede é revestida por uma ornamentação infantil com animais e letras do alfabeto (Figura 28), o que indica ser um ambiente de criança.

Figura 28 – Brinquedos na estante



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Ouvimos a voz feminina que deseja boa noite a um garoto – boa noite, querido!. Este retribui – boa noite, mãe. Ouvimos uma terceira voz, esta masculina e de adulto “sonhe com os anjos” e a luz é apagada, a porta fechada e o espaço é tomado pelos sons da noite e da escuridão. A câmera movimenta-se para baixo e faz um plano próximo para um garoto que

dorme confortavelmente em sua cama. Nesta cena e neste diálogo breve, nota-se que a mãe deseja boa noite e o garoto retribui. O pai está presente, porém somente a mãe recebe boa noite do filho. Apesar de desejar que o filho sonhe com os anjos, subentende-se que a figura paterna foi responsável por dar o corte na relação com a mãe. É o momento do filho enfrentar a noite só. O pai apaga as luzes e sela a porta, como um ritual de passagem. Este menino está prestes a enfrentar os seus medos.

Os sons da noite são representados pelos pios das corujas, barulho dos grilos, “tic-tac” de relógio e do vento em harmonia com o plano próximo da imagem do menino adormecido. Há um corte e temos um plano geral com uma câmera alta. Uma luz externa ao quarto é apagada e o menino é deixado só. Ele terá que enfrentar algo que está prestes a acontecer. Os sons noturnos anunciam que algo irá surgir.

A câmera percorre o quarto com closes em objetos: um relógio despertador, que faz o seu barulho “tic-tac”, um criado mudo com brinquedos e livros, um barquinho de madeira próximo a uma janela com cortina, que balança por causa do vento. O som aumenta e ouvimos um ranger de porta. Uma característica de filme de terror também é encontrada no filme: o barulho da porta rangendo.

O garoto, assustado, percorre o olhar para o armário que se abre lentamente. O nosso olhar assume o olhar da criança que, receosa, percorre o olhar pelo quarto, volta para a porta do guarda-roupa para se deparar com os tentáculos de um suposto monstro (Figura 29). Naquele canto, dentro do armário está um ser que irá assustá-lo, isto é, irá assustar o espectador que está deitado na cama, sozinho na escuridão.

Quando tomados pelo medo, é comum a reação de fechar os olhos para evitar a tragédia. E é isto que o menino faz. Todavia o desejo de olhar é mais forte e este resolve ver novamente o possível monstro. Somos surpreendidos por uma camisa de frio (Figura 30). O nosso olhar foi enganado. No escuro as coisas não são exatamente o que parecem ser.

Figura 29 – Tentáculo no armário



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Figura 30 – Camisa no armário



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

O jovem retorna ao seu sono, mas uma sombra passa por cima da cama. A câmera desce e embaixo da cama vemos em segundo plano um olhar maligno nas trevas, sem pupilas, vermelho com veias (Figura 31), em contraste com brinquedos em primeiro plano sem foco. O monstro existe. O mito é real. E suas ações não serão uma brincadeira. Lentamente o ser se levanta próximo à criança, na escuridão e de forma sombria. A criatura se revela com múltiplas garras, quatro braços, espinhos. O menino percebe e lança um grito. Para nossa surpresa, o monstro perde a pose e grita junto, igualmente assustado com o grito da sua vítima.

Figura 31 – Olhar sombrio



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Com o susto, a criatura protagoniza situações hilárias dignas de uma cena de comédia. Esbarra e tromba em todos os brinquedos e objetos do quarto, termina por derrubar tudo a sua volta e se deixa cair no chão. A luz acende, soa um alarme que anuncia simulação cancelada, o garoto é um robô e a parede do quarto levanta-se, mostra um grupo de monstros que assistiam a cena. O quarto infantil é um simulador.

Figura 32 – Menino robô



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Nada do que aconteceu foi real. Esta é a grande brincadeira do relato fílmico. O texto inverte a situação. O ser humano representado pelo garoto é na verdade uma simulação, um robô (Figura 32). Os monstros são apresentados nesta primeira cena como algo real, como algo que existe. E é esta a proposta da narrativa fílmica da animação, quando aceitamos a ideia que é proposta na história. Aceitamos, na cena, o fato dos monstros existirem e dos humanos serem simulações. Uma característica do cinema maneirista, no qual nosso olhar é enganado. (REQUENA, 1986 apud RODRIGUEZ, 2003).

E por que esta simulação? Um monstro feminino comanda o simulador que tem a função de ensinar aos novatos as normas e regras da empresa que eles irão trabalhar. É o procedimento de treinamento. Os monstros estão em uma empresa, a fábrica que coleta gritos através de sustos, a *Monstros S.A.* Identificamos ser uma empresa, porque existe um elemento significativo, uma identidade visual. (Figura 33)

Figura 33 – Identidade visual da empresa



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

A letra M com um olho em seu centro, um grande olho vigilante. Esta marca é vista constantemente durante o relato, pois é o que identifica a organização. Ela está nas paredes, em copos, capacetes, pranchetas, malas, vídeos, jornais. Está presente de várias formas. É

válido salientar que a proposta deste trabalho não é análise da marca e sim tratar do relato fílmico para o ensino de conceitos em Administração.

Esta identidade visual é a essência da empresa e apresenta-se como o grande elemento significativo da cultura organizacional da *Monstros S.A.* Ela aparece sempre, presente na vida de todos na empresa, na comunidade e no mundo monstro. É o *M* da abertura do filme, que outrora quase foi devorada pelo monstro. Ela é identificada a todo momento. A própria fachada da empresa é um grande *M*, rodeado por telhados que lembram pequenos *emes*. É como se a organização dissesse a todos “estamos presente em sua vida, estamos de olho em você”.

De volta à sala de simulação, a supervisora explica as falhas aos estagiários e pede para identificarem qual foi a maior falha no procedimento. “Alguém sabe me dizer qual foi o maior erro do senhor Bilis?” Todos erram. Ela, impaciente, prossegue e mostra através de um vídeo. Mostra que o maior erro foi deixar a porta aberta. Nos momentos iniciais do filme são apresentados os dois elementos significativos do texto fílmico: o olho e a porta. Estes dois elementos serão explicados posteriormente.

O estagiário avaliado é observado pelos outros e capturado pelo olhar da câmera, no qual é revisto pelo vídeo gravado. A ação de olhar, ver, observar é constante neste filme de animação. É comum vermos seres com uma profusão de olhos, ou representado por um grande olho.

A supervisora reforça o erro com uma nova questão: “Deixar a porta aberta é o maior erro de qualquer funcionário porque...”. Mais uma resposta errada surge. Neste momento somos surpreendidos por uma voz em tom imperativo que complementa a frase: “Pode entrar uma criança!” E esta voz é nomeada; Sr. Waternoose, o presidente da fábrica. Ele surge das sombras e vemos este ser meio aranha, meio caranguejo, com cinco olhos. Ele observa a todos, inclusive a supervisora que vistoriava os novatos. Aparece da escuridão, o que demonstra que esconde algo.

O fato do presidente da organização surgir reforça mais um elemento da cultura organizacional, o herói, o fundador da empresa. Pelo menos é o que parece no relato inicial do texto, mas vemos que ele não é o herói da empresa e nem do relato e sim o item que engana o nosso olhar do discurso. Ele é o monstro dos monstros, capaz de assustar os outros com sua aparição. Este título lhe pertence, tanto que ele é o proprietário da fábrica de sustos. Sr. Waternoose surge para ditar as regras que solidificam a existência da empresa e a razão de ser do mundo dos monstros, e o seu título de monstro dos monstros.

Ao aparecer das trevas (Figura 34), Sr. Waternoose é convincente ao verbalizar de forma objetiva o teor do relato fílmico e as crenças que permeiam a empresa e a cidade de Monstrópolis.

Figura 34 – Presidente nas sombras



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Sr. Waternoose – Não há nada mais tóxico ou mortal do que uma criança humana! Um único toque pode matá-lo! Deixar a porta aberta pode fazer uma criança entrar nesta fábrica, no mundo dos monstros, aliás!

Novato – eu não entro em quarto de criança! Não vai me obrigar!

Sr. Waternoose – Você vai entrar porque precisamos disto aqui!

O presidente segura um cilindro amarelo, abre para liberar um grito de medo, que causa curto na energia. Todos os outros monstros, menos a supervisora e o Sr. Waternoose, se assustam com o resultado.

Ele convoca os novos funcionários a assumirem o compromisso de coletarem os gritos das crianças, pois eles são fundamentais para obter energia na cidade. Reconhece o perigo da profissão e pede que os novatos se esforcem. No diálogo apresentado, o presidente da organização transmite, com uma oratória demonstrativa, as crenças e o objetivo da empresa: crianças humanas são tóxicas e mortais. Os gritos são fonte de energia para o mundo dos monstros. A informação foi transmitida pelo próprio gestor da fábrica, logo existe uma veracidade nos fatos. O presidente pessoalmente informou dos perigos e das necessidades, além de recrutar para realizar o serviço. Foi um discurso que incutiu medo, nada mais coerente para o monstro dos monstros.

Waternoose vai além. Ao dar prosseguimento ao discurso de sensibilização, ele descreve as características do assustador ideal para a organização. Esta descrição das qualidades dos assustadores ideais é cadenciada por gestos de admiração, satisfação e

realização por parte do gestor, que idealiza o herói monstro. Todavia ele não se nomeia o assustador ideal, e sim refere-se ao James P. Sullivan:

Figura 35 – Sr. Waternoose em detalhe



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Sr. Waternoose - Os assustadores tem que ser confiantes, tenazes, firmes, intimidadores. Tem que ser iguais, iguais aos James P. Sullivan.

A cena é construída da seguinte forma, o Sr. Waternoose cita as qualidades do assustador ideal, a câmera faz um zoom de baixo para cima em direção ao rosto do presidente. A música de fundo sugere algo grandioso. Porém, um detalhe mostra que não é ele o dono dos adjetivos. Apesar de sua face tomar a tela em destaque, os holofotes estão voltados para outro lugar (Figura 35). Ele está em destaque, mas as luzes não o iluminam, elas irradiam algo que está na sua mente, e ele permanece nas sombras. Waternoose diz James P. Sullivan. É este nome que os spots de luz iluminam. A cena corta e vai para a casa de Sullivan.

Esta cena apresenta os elementos da cultura organizacional da empresa: as regras, as linguagens e processos de comunicação, o presidente como um mito, as crenças e o herói ideal que detém qualidades, que são compatíveis com os valores da organização: confiança, tenacidade, firmeza e intimidação. Estes adjetivos, que chamaremos aqui de valores, devem ser absorvidos pelos funcionários da *Monstros S.A.* Os funcionários são a empresa.

Esta passagem do filme mostra a descrição da cultura desta organização. Recorrendo à metáfora, ao passar pela porta e vivenciar o processo de simulação, pode-se dizer que o espectador é colocado na condição de um possível novo funcionário da empresa. É como se fosse um dos estagiários-monstros e, neste momento, as regras, as normas, as crenças, o gestor, o processo de comunicação e valores mostrados pela descrição do herói ideal foram apresentados para o espectador para que ele conheça a organização. E a porta não deve ficar aberta para todos.

### 6.2.3 Eu sou Monstro S.A.

Existe uma grande relação da Monstro S.A com a cidade de Monstrópolis. Esta grande empresa é responsável por abastecer a cidade com energia através dos gritos. É como se todos dependessem desta empresa para existir. E é o que a organização constrói através do processo de comunicação apresentado. A todo o momento faz referências à empresa, as cenas mais significativas ocorrem dentro dela e as poucas cenas, que são fora da organização, surgem elementos que fazem referência a ela. A Monstro S.A está sempre presente.

Após a descrição do assustador ideal feita pela Sr.Waternoose, a cena corta para o Sulley dormindo. Este é o herói que carrega as qualidades para a fábrica. A cena que o mostra no leito de sono confirma que ele é um ser comum, não é um herói com grandes poderes ou força sobrenatural. Chamemos James Sullivan de gestor em formação, o trabalhador.

Mike Wazowski é o parceiro de trabalho de Sulley. Todo assustador tem um monstro assistente. Mike é o fiel escudeiro do herói, como o Sancho Pança de Don Quixote, ou o Lotar do Mágico Mandrake, ou o Robin do Batman. É o assistente do herói, e tem seu valor, seu papel na trama.

Mike acorda Sulley para treiná-lo, mantê-lo em forma física para conquistar o recorde de sustos. Eles vivem em função da fábrica. Fazem uma série de exercícios direcionados a assustar crianças. Durante o treino ouve-se uma música. Mike fica ansioso e revela ser o novo comercial da *Monstros S.A.* que passa na televisão:

Comercial – O futuro é brilhante na *Monstros S.A.* Somos parte da sua vida.

Mike – Eu estou nesse! Eu estou nesse!

Comercial – abastecemos seu carro, aquecemos seu lar, iluminamos sua cidade. Eu sou *Monstros S.A.*

Sulley – Olhe, é a Beth!

Comercial – cuidadosamente combinando cada criança com o seu monstro ideal para produzir gritos de qualidade refinados e transformado em energia de primeira. Cada vez que você liga alguma coisa, *Monstros S.A.* está presente. Eu sou *Monstros S.A.* Conhecemos o desafio, a inocência está chegando ao fim, as crianças humanas estão cada vez mais difíceis de assustar. (Sr.Waternoose fala) Mas nossa empresa já está preparada. Com os melhores monstros (Sulley aparece em ação), as melhores refinarias e pesquisas nas áreas tecnológicas.

Mike – Olha lá, vou aparecer!

Sulley no Comercial – Estamos trabalhando para um futuro melhor... hoje! Nós somos *Monstros S.A.*

Comercial – Somos *Monstros S.A.* No susto e no grito, fazemos bonito.

O comercial da organização é uma propaganda institucional que merece ser analisada, tanto no seu conteúdo como na reação das personagens que assistem. Ao iniciar com a música, causa a reação de identificação nas personagens, principalmente Mike. Este anseia em ver o comercial por saber que aparece nele. A empresa usou uma estratégia inteligente na construção da propaganda: colocou os funcionários para atuarem. Isto gera identificação.

O comercial inicia com a frase referindo-se ao futuro ser brilhante, ao mesmo tempo em que aparece a identidade visual da empresa. Mas não aparece uma, mas várias marcas, que não cabem na tela da tevê. A palavra brilhante remete a ideia de um bom futuro na empresa e ao fato da empresa abastecer a cidade com energia. É um convite para se trabalhar na organização. Ter um futuro brilhante.

Reforça quando diz *somos parte da sua vida*, a condição de que é uma necessidade, quase que vital, como ar ou água. O comercial foi elaborado com imagens e frases que tocam o espectador. As imagens são do cotidiano e do funcionamento da empresa. As frases como “Somos parte da sua vida”, “Cada vez que você liga alguma coisa, a Monstros S.A está presente” geram identificação e lembrança ao espectador-consumidor.

A linguagem usada é simples. Um recurso didático prático para atingir o consumidor e mostrar que tudo o que ele utiliza tem um olhar da *Monstros S.A.* Um exemplo simples é o uso do fluxograma (Figura 36) que explica o passo a passo do processo de coleta de energia. Linguagem simples, rápida e objetiva com recursos visuais de fácil assimilação.

Figura 36 – Fluxograma da coleta de gritos



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Uma frase de impacto chama atenção por se qualificar na cultura organizacional: “Eu sou a *Monstros S.A.*!” Ela é emblemática, pois para trabalhar nesta fábrica, não basta fazer o seu papel, realizar sua atividade, é preciso ir além de vestir a camisa. É preciso ser a empresa.

Mike é a *Monstros S.A.* Ele incorpora com afinco o negócio da empresa. Busca resultados. Mesmo não sendo assustador, ambiciona quebrar o recorde de susto. As reações de Mike diante do comercial merecem ser pontuadas. Ele vibra e anima-se ao saber que aparecerá na propaganda. Porém a sua imagem é anulada pela marca.

A identidade visual se sobrepõe em Mike, mas não aparece completa, apenas o M azul (Figura 37). Ela venda o olho de Mike e fecha seu próprio olho para não autorizar o funcionário a usar a sua visão. O monstro verde é proibido de ver a empresa com mais detalhes. Quando os olhos são fechados, ficamos na escuridão e restam as trevas. O que remete ao Sr. Waternoose, que antes surgiu da escuridão. A marca apenas abre o seu grande olho em um fundo preto, onde ela reina soberana no centro da tela da tevê.

Mike, cego pela empresa, não enxerga. Contudo fica satisfeito com a sua breve aparição na tevê. Ele está por detrás da marca, pois ele também é a *Monstros S.A.* Ele apresenta-se otimista e confiante por ser desta renomada organização.

Figura 37 – Mike anulado



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

O comercial finaliza com a frase “No susto e no grito, fazemos bonito!”. Observamos nesta cena como a empresa incute a sua cultura ao utilizar processos de comunicação. É pelo medo que ela gera o seu produto, a energia. Pelo susto e pelo grito se produz o principal material da organização e tem que ser com maestria e qualidade.

No caminho para o trabalho, Mike e Sulley discutem sobre o problema principal do relato do filme, o racionamento de grito. O comercial disse sobre a dificuldade de assustar as

crianças e Sulley reforça ao sugerir irem a pé para a fábrica, impedindo Mike de ir com o carro. O funcionário padrão, o herói, é *Monstros S.A.* e serve de exemplo para a comunidade.

A importância da *Monstros S.A.* é de tal relevância que é notícia da mídia. O jornal impresso *Monstropolis Horn* (Buzina de Monstrópolis) estampa, na manchete principal, os possíveis apagões, a imagem do chefe da empresa aparece ao lado de outra informação que trata da escassez de gritos e em aspas ele diz “não há necessidade de preocupação”. O jornal também trata da dificuldade de se assustar as crianças modernas. Identifica-se o envolvimento que a cidade tem com a organização. Ela está diretamente ligada a diversos públicos. Pode-se dizer que é uma empresa com credibilidade.

À medida que o espectador percorre a cidade de Monstrópolis, nota-se o envolvimento da organização com a comunidade. Moradores e comerciantes são íntimos dos assustadores. Fica a frase “*Nós somos Monstros S.A.*” Somos contemplados também com um *outdoor* (Figura 38) que apenas exhibe dois funcionários felizes ao lado da marca e o nome da empresa.

Figura 38 – Monstros S.A. no Outdoor



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Identidade visual está sempre presente, é sempre referenciada. O processo de comunicação é um elemento forte na cultura organizacional da *Monstros S.A.*

#### 6.2.4 Ritos e Rituais da corporação

Nesta cena, somos convidados a percorrer alguns setores da fábrica. É por dentro da empresa que a análise fica mais apurada e interessante. A *Monstros S.A.* oferece a oportunidade de vermos seu funcionamento. Temos uma visão geral da parte externa da empresa. A arquitetura da fábrica comunica a sua grandiosidade, é um artefato visível que gera a energia de um mundo, tem portais para outros lugares e abriga outras informações, além dos maiores assustadores.

Sua estrutura física é monstruosa, com a sua marca no centro, tal qual o ciclope e em sua lateral, apresenta um sutil M com pequenos telhados que remetem a *emes*. (Figura 39) A empresa é um grande templo. O que esta grande fábrica abriga?

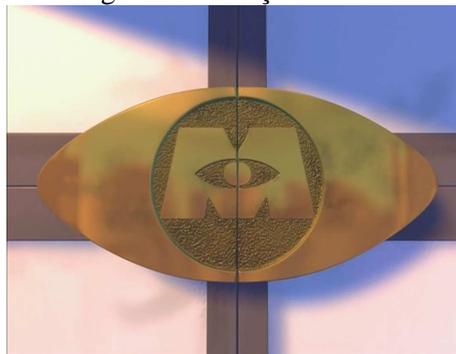
Figura 39 – Estrutura externa da fábrica



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

A câmera se oferece como o olhar do espectador. Tal qual na abertura, é pela porta que entramos e saímos da empresa. Só que esta porta é diferente das outras, porque em sua maçaneta temos um olho dourado (Figura 40), “a menina do olho”, a marca *Monstros S.A.* A organização tem ligação com o elemento olho, com a ação olhar. Antes do espectador ser autorizado a olhar por dentro, ele é visto primeiro. É um ambiente de monstros, como seres mitológicos que são guardiões de segredos. O olho dourado oferece o dom de poder ver o que tem por dentro da empresa.

Figura 40 – Maçaneta-olho



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Uma vez dentro, o espectador contempla o mundo. Um grande salão onde desfilam os mais variados seres de todos os tipos, a identidade visual no centro, no chão, o mapa mundi no alto (Figura 41) e um grande olho de vidro no teto. A *Monstros S.A.* é tão grandiosa que

cabe o mundo dentro dela. Ela é outro mundo. Esta ostentação configura a linguagem na cultura organizacional, o que não é dito, porém é absorvido.

Figura 41 – Estrutura interna da empresa



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Mike e Sulley entram depois do espectador. Eles cumprimentam a todos, sabem o nome de cada colega. Nota-se que é um ambiente de trabalho agradável. Todos estão em harmonia. Subentende-se que este comportamento seja a rotina da empresa.

Em um dado momento, dois funcionários organizam um quadro com a foto de Sulley com um troféu e parte de Mike. A câmera corta e o que se vê são onze retratos de Sulley e partes Mike em uma parede (Figura 42). O nome da empresa intitula a parede. Não há sinal do que é este espaço, porém subentende-se que seja o local onde fica o funcionário do mês, ou onde é registrado o assustador do mês, aquele que bateu a meta de sustos. A cultura organizacional permeia a *Monstros S.A.*, pode ser notada ou não perceptível, mas está presente.

Figura 42 – Monstro do mês



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

O nome da fábrica servir de título para o funcionário do mês, significa muito. Estes funcionários dos retratos são a *Monstros S.A.*, eles fazem a empresa funcionar. O que é curioso, pois isto se revela mais tarde, porque o Sulley representa a essência da empresa. Os

dois funcionários ficam lisonjeados por serem cumprimentados por Sulley. Para eles, o monstro do mês é um herói, o ideal a ser seguido.

Sulley mostra-se humilde e empático com todos, pois ele apenas faz o seu trabalho. Mike possui uma postura arrogante, despreza os dois faxineiros e age como agente de Sulley. Vemos então o comportamento dos protagonistas, que valores carregam. Sulley, a humildade e Mike, a vaidade.

Mesmo vaidoso, Mike é um personagem de bom caráter. Ele namora a recepcionista da fábrica, Célia, uma ciclope-medusa que fica quase que no centro do salão. A marca está tanto presente no balcão como no chão. Eles têm um breve diálogo sobre um jantar em um restaurante sofisticado. Quem conseguiu as reservas foi Sulley, mas Mike diz a sua namorada que ele conseguiu. A sua vaidade faz com que ele queira assumir o papel de seu amigo, o lugar do herói.

No vestiário, os amigos conversam sobre Célia, quando a porta do armário de Mike fecha sozinha por duas vezes. O monstro verde é assustado por Randall, uma espécie de camaleão. O espectador é apresentado neste momento aos valores das personagens. Randall representa o lado negativo da empresa, o animal que é capaz de se camuflar no ambiente para se proteger dos predadores, ou mesmo para atacar a sua presa (Figura 43). Este ser é o tangível e o intangível das organizações. Nem sempre o gestor consegue ver as intenções de alguns funcionários da empresa.

Figura 43 – Randall invisível



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

A caricatura acentua as características de determinados personagens, o que facilita a análise. O texto trata de monstros, mas percebemos em Randall que ele é um monstro com intenções ruins, com uma conduta negativa (Figura 44). Sua característica de sumir já o enquadra como um ser não confiável. Porém, tem de ter cuidado ao recorrer à caricatura ao

julgar as personagens, pois deve ser avaliado junto com outros pontos de análise. A caricatura pode incorrer nos estereótipos.

Figura 44 – Randall visível



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

A postura, o tom de voz e o discurso de Randall o enquadram como um vilão. Ele deseja tomar o lugar do herói, Sulley. Este personagem possui características que fazem com que o espectador o identifique, ou se identifique dentro da sua realidade. Esta é uma das vantagens de um filme de animação de qualidade. Não é a toa que cada personagem deste filme possua determinadas características físicas, voz, cores. A animação é um estudo. Disney sempre almejou a “ilusão da vida” e se empenhou em estudos que incluíam desenhos de modelos vivos, anatomia, psicologia da cor, análise do movimento e princípios de interpretação (LUCENA JÚNIOR, 2011, p.105):

Disney insistia na observação dos atores dos espetáculos de variedades, mímicos, os grandes mestres da comédia dos filmes mudos. Queria o domínio do movimento real, mas não a cópia do natural – a ação desenhada tinha de basear-se na realidade, para daí partir a caricatura, o exagero, a encenação. (LUCENA JÚNIOR, 2011, p.105).

A expressividade das personagens torna-se um elemento de análise relevante para o estudo. Retomando Lucena Junior (2011), a animação é baseada na realidade, o que confere relevância a este estudo, a base é dentro da realidade, logo a identificação da cultura organizacional na *Monstros S.A.* reforça o uso do filme de animação como recurso didático. Pode-se considerar esta empresa como material de estudo em Administração.

### 6.2.5 Andar do susto

O andar do susto é o momento do filme que mostra-se mais pontual na identificação dos conceitos da cultura organizacional. É a cena que apresenta na prática muitos elementos. Este setor é o local onde são coletados os gritos.

Antes de se dirigirem à base de susto, o monstro assistente deve retirar uma pasta que contém as informações e cartões de acesso às portas dos armários das crianças que devem assustar. O setor desta documentação é comandado por Roz, uma lesma idosa gigante de voz arrastada. Ela é responsável pelo trabalho burocrático da empresa e recolhe os relatórios que devem ser preenchidos pelos monstros assistentes. Ela é uma supervisora.

Roz costuma ficar atenta aos funcionários e em Mike, que é avesso a cumprir as regras burocráticas da organização. O setor fica localizado em frente à área de integração, a qual possui bebedouro, máquina de café e de lanches e um mural. Um ponto estratégico, pois intimida o funcionário a dispersar de sua atividade. A disposição deste ambiente intimida os colaboradores.

Na sala de Roz, que é um guichê (Figura 45), vemos documentos com a marca da empresa, um porta-lápis também com a marca. Porém, algo chama atenção: um papel impresso com a seguinte frase “IT’S MY WAY OR THE **HIGHWAY**” que significa em tradução livre “é a minha maneira ou olho da rua”. Aqui atenta-se para o processo de comunicação mais uma vez presente na empresa. Um simples cartaz impresso com uma frase objetiva já aponta as características da personagem, como detentora das regras e normas da organização, até mesmo incorruptível.

Figura 45 – Roz e o setor burocrático



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

O andar de susto é dividido em letras do alfabeto. Os assistentes ficam na base, encaixam o cilindro coletor de gritos, passam o cartão em uma máquina que seleciona a porta de armário, que chegam como arquivos pendurados no alto, como roupas em cabides. Todo este procedimento é feito pelo olho vigilante da organização projetado em uma grande tela. Acima da tela existe um contador que indica a quantidade de crianças assustadas.

Por detrás da marca, aparece mais uma vez o mapa mundi. Uma referência de que a empresa domina o mundo. Aparece uma tarja vermelha sobre os continentes americanos (Figura 46) que indica onde aquele andar vai assustar. O vermelho que indica alerta e perigo. As Américas estão conectadas para receber os assustadores.

Figura 46 – Telão com mundo



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

As janelas são blindadas e as luzes são direcionadas apenas para as portas. É o momento do show, na qual supostos canhões de luzes iluminam pequenos palcos (Figura 47). A câmera capta este momento de forma heróica. Poderia ser um procedimento simples, mas há um ritual que valoriza a atuação destes personagens. Eles fazem um trabalho de alta periculosidade. E são recepcionados pelos assistentes como cavaleiros medievais que irão a combate e os tambores são rufados.

Figura 47 – Ritual do susto



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

A câmera faz plano geral e os assustadores surgem em movimento lento, a fusão é feita e o rosto compenetrado de Sulley surge em *zoom* (Figura 48), uma referência ao filme *Os Eleitos*, de 1983 (Figura 49). Os funcionários entram com postura heróica. Os dois funcionários da limpeza expressam admiração ao dizer “uhhh, eles são sensacionais!”. E o são, pois irão para outro mundo, como os astronautas que saem do seu planeta para embarcarem em missões de perigo, para talvez não retornarem.

Figura 48 – Entrada dos heróis



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Figura 49 – Entrada dos astronautas em *Os Eleitos* (1983)



Fonte: <http://skymovies.sky.com/the-right-stuff/gallery-the-right-stuff>

Os assustadores se posicionam em lados opostos aos seus assistentes que estão próximos às respectivas portas. Cada monstro se prepara, em uma espécie de aquecimento e mostram as suas qualidades de susto: garras, presas, espinhos, olhos.

O painel eletrônico apresenta um gráfico com o total de cada assustador com suas metas (Figura 50). Sulley está em primeiro, seguido por Randall. É aí que registra o recorde. Ao atingir ou superar a meta, o funcionário do mês é escolhido, na qual Sulley deteve todos os títulos. Isto remete a empresas que trabalham com comissões, onde os funcionários devem cumprir metas do mês. Mostra que a *Monstros S.A.* é uma organização competitiva no mercado.

Figura 50 – Placar



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

O ritual é necessário para mostrar como as coisas funcionam. Este ritual simboliza a crença central da corporação. As crianças são tóxicas e perigosas. Não deve entrar de qualquer maneira para coletar gritos, existem normas e procedimentos a serem seguidos. Estes ritos são carregados de gestuais e procedimentos que apresentam como é a empresa e no que acredita. Este gestual pode ser enquadrado nos processos de comunicação. Ritos e rituais trazem a comunicação à tona.

Após contagem regressiva, o supervisor do andar do susto F dá sinal verde para assustar. Os assistentes acionam a porta dos armários, uma luz vermelha acende indicando que o portal está conectado. Os assustadores seguem para executar seu trabalho. Ouve-se o primeiro grito, e Mike enche o cilindro. Sulley sai disposto, a porta é ejetada para dar lugar a uma nova. Desta forma, nota-se como a atividade se mescla com o ritual da empresa.

Randall sai do portal e seu olhar busca o placar, e constata que é ainda o segundo. Aborrecido, exige outra porta. Assim, segue a atividade no andar do susto. Surgem sequências de gritos, choros, cilindros, cartões e muitas portas penduradas. Vemos o funcionamento da atividade da empresa.

O Sr. Watnoose visita pessoalmente o andar F. Recebe a notícia que a meta diária será alcançada, que gera satisfação, pois será a primeira vez no mês. O filme facilita a análise de uma empresa, pois o enredo não mascara as informações. O que está no relato não pode ser mudado. As cenas de procedimento de segurança exemplificam muito bem os rituais que são executados.

Um dos monstros sai assustado por quase ser tocado por uma garota de seis anos de idade. O quarto tem uma porta vermelha e seu interior é embalado por uma trilha sonora de *rock*. O assistente condena a porta, que imediatamente é lacrada e passada em uma trituradora. O avaliador comenta com o chefe que 58 portas foram perdidas em uma semana. O presidente diz que as crianças de hoje em dia não levam tanto susto. O procedimento a ser seguido é

eliminar a porta, eles não procuram alternativas para assustar. É uma porta condenada por correr o risco da criança, agora sem medo, entrar no mundo dos monstros.

Outro ponto que mostra as falhas que ocorrem na corporação é quando George é detectado com uma meia nas costas. Aparece o código 2319, considerado um sinal de emergência. O alerta vermelho é identificado (Figura 51). O monstro precisa ficar imóvel para a descontaminação.

Figura 51 – Perigo, criança humana



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Para casos de emergência entra em ação a *CDA – Child Detection Agency* (Agência Detectora de Criança). É uma espécie de entidade responsável em manter a segurança da cidade. A CDA domina os procedimentos de segurança e descontaminação por parte das crianças. Esta entidade gera pânico na fábrica. A meia é retirada com os materiais indicados e incinerada. O monstro é imediatamente descontaminado.

Apesar do procedimento feito, o andar do susto precisa fechar por meia hora para reiniciar o sistema. A tela zera os dias sem acidentes e o andar é fechado. Neste momento é mostrado como reagem as personagens diante dos problemas que envolvem os perigos da profissão. Tudo só mantém acesa a crença da toxidade das crianças humanas e os eventuais perigos. A cultura fica mais latente, mesmo sem uma explicação científica de que as crianças humanas oferecem perigo.

Em um breve diálogo com Sulley, Waternoose lamenta a ociosidade do setor e questiona o que falta acontecer. Sullivan presta solidariedade ao confiar no chefe crendo ser apenas uma crise que será sanada. O presidente comenta que a empresa está na família a três gerações e que faria qualquer coisa para que ela não afundasse. Sulley prontamente responde que também. E ambos fazem no decorrer da trama suas ações para salvar a empresa.

Os dois maiores monstros dialogam. Os gestores que administram de maneiras diferentes. Watnoose, o gestor tradicional de uma empresa familiar e Sulley, o gestor em formação, que tem a admiração do principal monstro da empresa.

### 6.2.6 A garotinha Boo, o monstro para os monstros

Este ponto do filme oferece a mudança inicial da cultura organizacional da *Monstros S.A.* Todas as crenças, as regras e as normas são transformadas a partir da entrada da garotinha em Monstrópolis.

Encerrado mais um dia de trabalho, as portas devem ser devolvidas sem exceção. Sulley resolve ajudar Mike nos relatórios que precisam ser entregues a Roz. O assustador segue para o andar do susto F para preencher a papelada do amigo. Ele nota uma porta branca com flores (Figura 52). A câmera corta para um plano do alto para baixo com iluminação em destaque. As faixas amarelas no chão denunciam o perigo, a luz vermelha do portal idem. Sulley procura por alguém, mas age por impulso ao quebrar a regra de entrar no quarto sem o setor funcionar.

Figura 52 – Porta florida



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

O monstro procura por alguém, mas desiste de sua busca. Fecha a porta. Ouve um barulho e é surpreendido por uma criança que brinca com a sua cauda. Sulley se desespera. Está contaminado. Mas o que parece é que a criança não é tóxica. Segundo o chefe, um único toque pode matar o monstro. A criança parece não ter medo de Sulley. Duas informações devem ser consideradas: a menina não causou morte com o único toque. A outra é que realmente existe um monstro correspondente para cada criança humana. A menina não se

assusta com Sulley, diverte-se com ele. Para a garotinha, o monstro peludo não passa de um bicho de estimação. (figura 53)

Figura 53 – Menina assusta Sulley



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

James Sullivan tenta, a todo custo, devolver a garota para o quarto, mas sem sucesso. Enfrenta as dificuldades com alguns objetos da menina e foge quando percebe que Randall aparece com cilindros. Sulley crê que está apenas com os objetos humanos, mas não percebe que a criança está alojada nas suas costas. A menina o nomeia de gatinho.

Aqui encontramos um contraponto, o que faz uma pequena criança não temer um monstro e este ter pavor de um ser pequenino. Os papéis se invertem, o assustador é assustado pela sua fonte de trabalho, que, por sua vez, o ignora. O monstro azul tocou a menininha muitas vezes, além do permitido e já deveria estar morto, mas ele não percebeu devido ao seu pânico. A crença sustentada no seu mundo faz com que seu medo se acentue. Nota-se que a criança é um monstro para os monstros. É o novo que entra na organização para modificar a cultura.

Na esperança de não se prejudicar, Sullivan coloca a garota em uma sacola com a marca da empresa e tenta devolvê-la ao quarto, porém alguém está dentro. Sulley esconde-se. Randall sai desapontado do armário, ejeta a porta. Sulley segue com a mala para o restaurante Harryhausen's.

### 6.2.7 O olho

O olho é bastante valorizado na trama. Em vários momentos do relato a questão do olhar é citada. O próprio Mike é um grande olho andante. São muitos os personagens que possuem olhos ou um grande olho. Mas o que quer dizer isso?

Figura 54 – Olhos dos monstros



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Apesar de possuírem olhos ou um grande olho (figura 54), muitos não vêem o que acontece. Este órgão é característica do cinema maneirista. *Monstros S.A.* usa e abusa do tema olhar e, por muitas vezes, oferece a câmera como personagem e o espectador toma o lugar do outro na cena.

A cultura organizacional na *Monstros S.A.* está atrelada ao olhar. Tem artefatos visíveis, porém possuem valores e pressupostos que estão além do olhar. Não basta ter olhos para vivenciar a cultura, é preciso percebê-la.

O olho pode ser considerado instrumento de trabalho, comida, parte de um monstro ou o próprio monstro, mas a principal função não realiza: enxergar a verdade. Percebe-se que a verdade precisa ser entendida e não vista, olhada. Somente Sullivan e Mike (e o espectador) desenvolvem esta visão que vai além do olhar.

Mike é interrompido no seu jantar romântico por Sulley. Este apresenta o problema ao amigo, que se desespera ao notar a criança perambulando pelo restaurante. Todos no ambiente vêem a garota e o pânico se instala. O perigo é avistado. A CDA entra em ação para fazer a descontaminação do ambiente. Surge uma fusão e já está nos noticiários de Monstrópolis.

O plantão do Jornal de Monstrópolis anuncia o que aconteceu e é o primeiro caso. Os depoimentos coletados dos entrevistados só fortalecem a crença do perigo sobre as crianças humanas:

Âncora do jornal – testemunhas estão corretas. Houve uma falha na segurança de entrada de crianças pela primeira vez na história da monstruosidade.

Agente da CDA – Não confirmamos e nem negamos a presença de uma criança humana aqui hoje a noite.

Testemunha 1 – Uma criança voou por cima de mim e explodiu um carro com a visão laser.

Testemunha 2 – É, eu tentei fugir, mas ela me pegou com o poder da mente e me chacoalhou como um boneco.

Testemunha 3 – É verdade, eu vi tudinho.

As testemunhas oculares aumentam a crença dos males causados por uma criança humana, supervalorizando o fato. A testemunha 2 chega a dizer que foi lançado pelo poder da mente da garotinha e é corroborado por uma testemunha ocular 3 (Figura 55) que viu tudo, um monstro com muitos olhos. A questão é que todos estão aparentemente bem fisicamente e não se captou o carro explodido ou sequelas corporais da testemunha 2. Surgem histórias que geram maior dimensão à crença. É o olhar vacilante dos monstros.

A câmera, por muitas vezes, funciona como o olhar do espectador, mas numa posição de tomar o olhar sob a perspectiva de algum dos personagens. O olho como órgão que deseja ver é colocado em evidência pelo cinema maneirista. Mas pode um filme de animação da Disney ser maneirista?

Figura 55– Testemunha ocular 3



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Esta resposta é sim, pode. Com uma narrativa diferente. Porém, apesar de *Monstros S.A.* enganar o olhar do espectador com simulações, monstros que são bons, cenas que aparentam ser algo, mas não são, é válido lembrar que este texto em análise é da Disney, empresa que apenas oferece, com a animação, a “ilusão da vida” (LUCENA JÚNIOR, 2011, p.99), contudo preza o final feliz na sua narrativa, onde os vilões são punidos, a morte não é mostrada, e quando aparece estão em cenas significadas, características do cinema clássico.

Disney almejava atingir, com a animação, a “ilusão da vida”. Para ele, o personagem de animação tinha de atuar, de representar convincentemente; parecer que pensa, respira; convencer-nos de que é portador de um espírito. E, para envolver completamente a audiência, esse personagem tinha, por fim, de estar inserido em uma história. (LUCENA JÚNIOR, 2011, p.99).

A história do filme unido, à animação com ilusão da vida, é esta ferramenta didática que oferece uma maneira lúdica de observar uma organização. Ao identificar situações práticas, ainda que caricaturais, da realidade organizacional, como é o caso da cultura organizacional, facilita o olhar para a aprendizagem. O trunfo de experimentar o filme de animação é se valer do exagero, da caricatura para acentuar a reação das personagens e mostrar pontualmente, o que acontece, conforme foi apresentado no conceito.

### 6.2.8 Risada X Grito

A dupla leva a criança para casa e planejam resolver a situação. Sulley distrai a garota com um boneco de pelúcia. Mike toma o objeto, a criança chora de tristeza e a energia no apartamento oscila. Sullivan contem o choro, mas ao ser tocado pela menina, se assusta e esta retorna às lágrimas.

Mike tropeça e cai de forma caricatural, no estilo desenho animado. A garota ri e a energia é tão forte que estoura as lâmpadas e aparelhos da região. Sulley não entende, mas o ocorrido fica guardado em sua memória. A risada é mais potente que o grito.

O assustador preocupa-se, pois sua atitude pode destruir a empresa. Ele coloca a organização em primeiro lugar. Mike elabora planos para se livrar do fardo que está em suas mãos. Sullivan começa a perceber que a criança talvez não ofereça perigo. Ele a coloca para dormir no chão do seu quarto, mas ela deita-se em sua cama. Quando ele tenta sair, ela chora com medo do armário, o local onde existem monstros, porém não é um monstro qualquer, e sim um em especial. Um desenho feito por ela revela o assustador: Randall (figura 56).

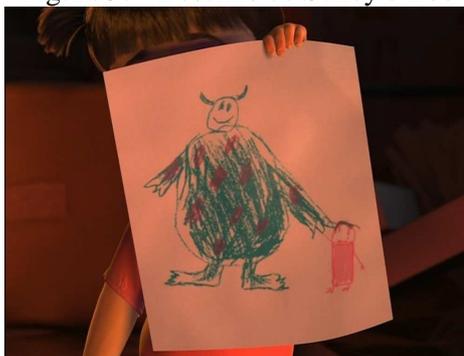


Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Sulley explica que ela não será assustada, abre o armário, diz que não tem monstro, entra para reafirmar que não tem. Lembra que é um monstro, diz que não vai assustá-la porque está de folga. O seu ofício está dentro dele. O contato com a garota o humaniza, pois

fica de guardião na porta do armário para protegê-la dos perigos. Ele assume o papel do pai, que vela o sono da filha. Ao fundo uma música que remete às canções de ninar. Este é o momento de trégua, quando Sulley começa a enxergar além do olhar. Decide colocá-la de volta na porta ao invés de se livrar.

Figura 57– Desenho de Sulley e Boo



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Neste ponto é apresentado mais uma vez o processo de comunicação da cultura organizacional, agora que atende aos dois mundos. O monstro azul e a menina se comunicam por gestos e desenhos que identificam suas realidades (figura 57). Apesar dele ser um monstro e ela ser um monstro para ele, existe identificação por ambas as partes. O que é visto está além dos olhos. Os traços dos desenhos da garota remetem aos desenhos da abertura do filme. Os dois mundos traçarão uma parceria, como duas organizações que unem suas potencialidades.

O desenho de Randall, ele está só, com suas mãos em posição de ataque, captura, solitário. Não há parceria. O desenho de Sulley aparece sorrindo de mãos dadas com a menina. Existe um elo que foi selado. Uma união que traz algo positivo. Sulley demonstra afeto e resolve ajudar a menininha.

### 6.2.9 As portas

As portas são passagens para outros mundos. É a ligação do mundo dos monstros ao mundo dos humanos. Para ter acesso a elas, é necessário obter o cartão específico. A dupla retorna à empresa na expectativa de devolver a garota para o seu mundo. Ela é fantasiada de monstro, mas sua essência é humana. Sulley já a toca sem medo. Mike pontua o perigo e seu temor caso seja pego com a criança:

Mike – Pense em alguns casos, falou? O do Lago Ness, Pé grande, Abominável Homem das Neves. Todos tem algo em comum, amigo: exílio. Seremos os próximos.

Mike apresenta o medo dos monstros em relação à organização. O Exílio surge como um rito de degradação. São citados exemplos de seres fantásticos que fazem parte do imaginário humano. Na verdade são ex-funcionários que foram eliminados do mundo dos monstros por fazer algo fora das normas e regras da empresa.

Sulley entra confiante na empresa. Todavia a CDA faz uma investigação no local, o que gera uma dificuldade ao herói, além dos olhares de outros funcionários e a quebra das regras da corporação. Resolvem se esconder no banheiro masculino. Sulley e a menina estreitam a relação e passam a brincar de esconde-esconde no local, quando ela surge amedrontada. Os três se escondem em um banheiro.

Randall surge. O assistente dele, com um jornal em mãos, o indaga sobre a criança. Mais uma vez a empresa é capa de um noticiário. Randall fala sobre manter uma máquina ligada. Que máquina será? Os outros olham por uma fresta na porta.

A porta serve como proteção, barragem, entrada e saída, esconderijo. A porta é o escudo que protege, mas também o portal que assusta, amedronta. É por onde entramos para a empresa, mas também por onde nos despedimos. A porta é a metáfora das empresas, ou o acesso a elas. Nada mais justo do que a *Monstros S.A.* adentrar portas e assustar a concorrência para ser líder no mercado de energia e sustentar sua liderança. Manter viva a cultura organizacional, as crenças, as histórias e os ritos fazem a organização ser o que é.

Mike rouba um cartão qualquer para expulsar a garota. Ao perceber que não é o portal original, Sulley questiona e diz “a porta da Boo não é esta”. Ele nomeia a criança. Mike então dá um conselho: “Sulley, não devia dar nome. Quando a gente dá nome começa a se afeiçoar.” Uma observação relevante, quando nomeamos algo é porque gera identificação, nos aproximamos. O nome é o registro. Uma analogia ao susto: Boo. Mas também ao lúdico, pois a menina costuma, em vários momentos, brincar com esta palavra.

A porta de Boo é colocada por Randall, acordo feito com Mike, após descobri seu envolvimento com o desaparecimento da criança. Sulley, ao saber que Randall está envolvido, não aceita o acordo, então Mike entra no quarto e é capturado. A porta de Boo foi o início da mudança do relato e será o fim dele. A busca por ela será o que definirá o desfecho da trama. As portas são personagens inanimadas no filme de animação.

O esconderijo do lagarto é protegido por um segredo, a porta que leva ao túnel, ao lugar sombrio onde se revela a máquina abduzora de gritos, criada pelo vilão. A porta é encontrada graças à curiosidade da criança, que auxilia o herói na sua jornada. A entrada do túnel é feita com o olhar do espectador, que assume a posição do personagem. O trajeto remete às trevas, ao caos, às sombras. Algo ilegal acontece no fim deste túnel. Existem lugares da organização que nem todos têm acesso. Partes da cultura que não são compartilhadas com os demais.

Sulley descobre ser o covil do Randall, onde ele testará a máquina abduzora de gritos em Mike. O vilão assume que sabe sobre a crença ser falsa. Crianças humanas não são tóxicas e letais. O que o levou a esconder este segredo? Ele deseja revolucionar a indústria de sustos ao inovar com o abduzador de gritos. O desejo de superar James Sullivan o induziu a burlar as normas da empresa e ir além.

Sulley simula um defeito na máquina e salva o parceiro. Resolvem fugir para a saída, mas a solução não está fora da organização. Expulsar o problema não é a solução. Sulley vai pedir ajuda a Sr. Waterhouse sobre a conduta de Randall. É ideal pedir auxílio àquele que gerencia a empresa. Entram na sala de simulação e atravessam uma porta vermelha, o que indica que aquela sala oferece um perigo, é um sinal de alerta.

Eles tentam se comunicar com o chefe, mas Waterhouse não escuta e pede para Sulley demonstrar o susto aos estagiários. O chefe ignora os apelos de Sullivan, que faz a pedida demonstração. Ele ruge e assusta o simulador, porém Boo é assustada também. É neste exato momento que Sullivan percebe que o monstro não é a criança, e sim ele próprio. Através de Boo, que percebeu o quão monstruoso é. Os Monstros organizacionais são gerados e alimentados pelos próprios sujeitos que fazem parte dela. A cultura organizacional é latente de tal forma, que seus elementos podem gerar heróis e monstros.

Sullivan tem a oportunidade de rever, no vídeo, as suas feições de assustador. Observa como ele é visto por Boo, após assustar. Ele sente uma tristeza por ter acontecido aquilo. Neste momento, uma nova porta se abre, uma que é intangível, que leva ao questionamento dos valores pessoais e organizacionais. É realmente necessário assustar para gerar energia?

#### 6.2.9.1 A Porta do Exílio

Mike conta ao chefe tudo sobre a criança, sobre Randall e a máquina. Waterhouse pergunta se mais alguém tem conhecimento do ocorrido. Ao obter a negativa, resolve tomar a

solução, tendo em vista que a companhia não agüentaria mais publicidade ruim. Mais uma vez a imagem é colocada em pauta. Aceita a história de maneira rápida e não oferece resistência em ter contato com a criança. O que leva um gestor, que a anos crê na toxicidade das crianças humanas, não ter aversão neste momento?

O presidente lamenta o envolvimento da dupla, em especial James. E termina a frase ao dizer que tem de consertar as coisas pelo bem da empresa. Surge uma porta metálica, como um cofre (figura 58). Mike diz que não é a porta de Boo. Waternoose afirma e diz que é a deles. Randall aparece, abre a porta e Waternoose se encarrega de eliminar a dupla.

Figura 58– Porta do exílio



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

O maior temor do funcionário da *Monstros S.A.* acontece com Sullivan e Mike. O exílio. O corte da empresa. Tudo fica claro. As normas, regras, crenças, os ritos, os valores, o herói na figura de Waternoose (pelo menos para Sullivan) são farsas. O chefe sai das sombras, e se revela o que já sabíamos – o monstro dos monstros. Ele sustentou toda uma cultura para manter a organização e o seu poder sobre os outros. Para Waternoose, o maior monstro é a mudança da cultura organizacional na figura de Boo, que pode enfraquecê-lo. A empresa é familiar e está a três gerações, nada pode fazer com que a companhia afunde. Sustentar uma mentira é a melhor solução, segundo o gestor da *Monstros S.A.*, até mesmo eliminar o herói eleito pelo próprio.

Na figura da porta do exílio, emerge a metáfora do tabu. Este elemento pouco é estudado e pesquisado. Simplesmente porque o tabu é um tabu. É a porta do esquecimento, do descartável, dos excluídos, das dimensões esquecidas das organizações.

A dupla de assustadores é banida para o mundo dos humanos, para o Himalaia, junto ao Abominável Homem das Neves. Sulley questiona sobre a importância de assustar e chega a conclusão que nada mais importa, somente salvar a criança. O exílio também serve como metáfora para a reflexão. Mike questiona sobre o que importa para Sulley, mas este apenas

objetiva salvar a criança e segue por um trenó improvisado em direção ao vilarejo do Himalaia.

#### 6.2.9.2 Portas globalizadas

Uma vez a verdade revelada, Sulley sabe quais portas deve adentrar. Waternoose foi desmascarado, está no covil, questiona sobre ter banido o seu melhor assustador, qualificando-o como bom, da maneira que Randall jamais será. Com um rugido, igual ao da sala de simulação, Sullivan salva Boo, quebra a máquina e se lança para aprisionar o seu chefe. Randall escapa, fica invisível e trava uma briga, apoiado pelos gritos do gestor. – “acabe com ele!” e “Não pode haver testemunhas!”

Randall é derrotado na primeira briga. Mike, Sulley e Boo fogem para o andar do susto e adentram, junto com a porta, para o local onde todas as portas do mundo ficam arquivadas. Aqui temos uma visão de como a *Monstros S.A.* tem acesso a todas as partes do mundo, pois é apresentado outro universo. A sequência apresentada se assemelha a uma grande montanha russa, o que faz com que a menina Boo se divirta e acione as portas. Uma cena de ação com direito a perseguição do vilão.

Eles fazem a menina rir, as portas são acionadas e conectadas ao mundo dos humanos. Em um jogo de gato e rato, os amigos entram e saem por armários de várias partes do mundo humano: Havaí, Japão, França. Uma referência à globalização da empresa. Randall consegue capturar a criança, entra em um quarto e tenta eliminar Sulley, mas, para salvar o gatinho, Boo o enfrenta e a dupla consegue derrotar o lagarto. A menina não tem mais medo do seu monstro. E assim uma porta intangível foi eliminada, a do medo.

Randall é banido para um local pantanoso e confundido com um jacaré, é aparentemente derrotado de uma vez por todas. Com um recurso que lembra sombras chinesas, ele é agredido com uma pá. Só as sombras aparecem. Mais uma referência ao cinema clássico. Não foi necessário mostrar a violência. E os valores negativos da organização, personificados na figura de Randall, também foram eliminados.

#### 6.2.10 Sr. Waternoose X Boo

Sr. Waternoose, escoltado pela CDA, aguarda a porta de Boo chegar junto com os responsáveis pelo caos. Mike sai com a criança fantasiada, lança uma meia em um agente da

CDA e foge. Todos os perseguem, menos o chefe, que vê Sulley com a garota. Na verdade, Mike carrega apenas a fantasia.

Sulley arranca a porta de Boo e vai para o sentido contrário, perseguido pelo presidente da empresa. Sulley entra na sala de portas vermelhas, que é lacrada com um metal. O monstro dos monstros tenta entrar. (figura 59) A cena relembra o filme *O Iluminado* de Stanley Kubrick (figura 60), quando o personagem de Jack Nicholson tenta a todo custo eliminar a família. Todavia, o que diferencia a atitude dos dois personagens é que, em *O Iluminado*, existe uma influência sobrenatural e em *Monstros S.A.* a ação faz parte do caráter de Waternoose.

Figura 59– A verdadeira face de Waternoose



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Figura 60– Cena de O Iluminado (1980)



Fonte: <http://101horrormovies.com/2014/04/08/409-o-iluminado-1980/>

Os valores da empresa são revelados pelas atitudes dos seus gestores e colaboradores. O comportamento ético é um deles. Sr. Waternoose pretende eliminar as testemunhas para manter a farsa que é a cultura organizacional da sua empresa. Há anos, os valores defendidos por ele foram compartilhados não só pela da empresa, mas pela cidade toda. Eliminar os que sabem a verdade é a garantia da existência da empresa e da sua cultura.

Dentro do quarto, a essência vem à tona, o presidente da *Monstros S.A.* nomeia-se o grande vilão. Sulley tenta persuadir seu chefe, mas os argumentos não convencem, pois muito foi visto. E pelo seu discurso, suas intenções são apresentadas:

Sr. Waternoose – Não tenho escolha. Os tempos mudaram. Assustar já não é o bastante.

Sullivan – Mas sequestrar crianças?

Sr. Waternoose – Eu sequestrarei mil crianças antes de deixar esta empresa acabar e vou silenciar qualquer um que ficar na minha frente.

O discurso é finalizado com um tapa que Sulley recebe do monstro. Este se dirige para a cama, pega a criança, mas no lugar está o boneco de simulação. O vilão que outrora enganou todo um mundo para manter a empresa, é enganado, sua confissão é gravada e reproduzida várias vezes para as testemunhas presentes, os agentes da CDA. Waternoose é preso, mas transfere o fracasso da empresa para Sullivan, o responsabilizando pelo possível fechamento da fábrica e pela crise de energia. O gestor antigo transfere as responsabilidades para o novo administrador.

Com as portas intangíveis abertas, a CDA revela-se uma entidade de auditoria eficiente, pois Roz, a supervisora do andar de susto é a número 1 da CDA. O seu papel funciona como uma auditora interna que investigava, dois anos e meio de trabalho, o possível caso de corrupção na organização de gritos. Porém, como a interceptação da dupla de assustadores ajudou no caso, chegaram até o Waternoose. Toda a cultura da empresa será modificada, tudo o que se sabe vai interferir no mundo dos monstros.

Roz solicita o triturador de portas, concede cinco minutos a Sulley e Boo para as despedidas. Ambos precisam ficar nos seus respectivos mundos. Suas crenças foram alteradas, mas os seus mundos ainda permanecem os mesmos. Ela é um ser humano e ele é um monstro.

A câmera toma o lugar do olhar de Sulley e o espectador agora é o monstro. Boo se anima ao rever o quarto, mas o “gatinho” expressa tristeza por saber que aquela será a última vez. Boo aponta para o guarda-roupa, Sulley conforta e diz que mais nada vai sair do armário para assustá-la. Eles se despedem. Está na hora do gatinho ir embora. Um abraço sela a despedida e Sulley entra no armário. A garotinha corre, abre a porta, solto um *boo*, mas são apenas roupas e caixas. (figura 61) Acabou. Não há mais monstros no armário.

Figura 61– A despedida de Sulley



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Os mundos foram desconectados. A porta de Boo é triturada e só resta um fragmento que Sulley guarda como lembrança. Roz recomenda que este assunto deve ser encerrado e nenhum relatório deve existir. Surge um novo tabu. Os funcionários aparecem fora da fábrica. Estão todos sem empregos, pois a organização será fechada. Mike pontua as consequências como monstros desempregados, população sem energia, porém acentua que deram boas risadas.

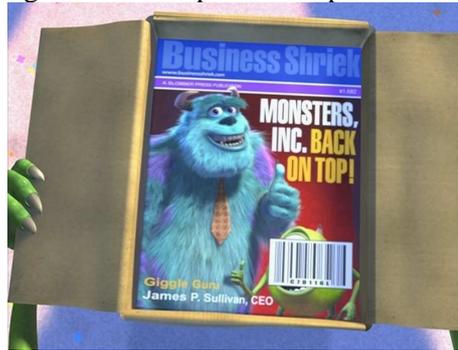
Como um empreendedor habilidoso e observador Sullivan se atém a última palavra de seu amigo: risadas.

### 6.2.11 Volta por cima

A cena rememora o começo do filme, quarto escuro, penumbra, ranger de porta, sombra de monstro. A situação é invertida, pois Mike aparece como um comediante e arranca risadas de um garoto.

O monstro volta para o antigo andar do susto, agora andar da gargalhada e é recebido por um engravatado Sullivan, que o parabeniza por atingir a cota com a primeira criança do dia. Foi descoberto que risada é dez vezes mais potente do que o grito. Sullivan conseguiu reverter a situação. Reergueu a fábrica ao adotar a risada como nova fonte de energia. Mas não foi apenas isso. Toda a empresa mudou seu modo de agir. O resultado foi tão positivo que saiu na capa da revista *Business Shriek* (figura 62) com o título *Monstros S.A.* De volta por cima. Guru das risadinhas, James P. Sullivan - CEO.

Figura 62– A empresa na capa da revista

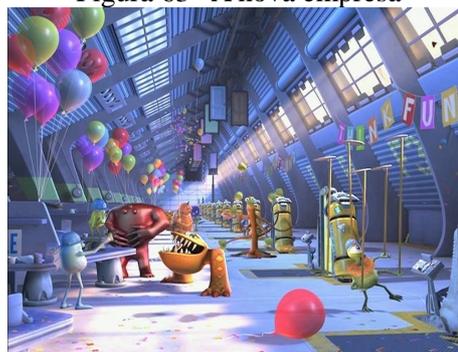


Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Mike mais uma vez têm seu olho tampado por algo, mas desta vez é um código de barras. O seu olho está voltado para a produtividade, o retorno financeiro e os ganhos que serão obtidos na organização. Ele agora é o melhor animador da empresa. Ao lado de seu parceiro de trabalho, que é considerado o gestor de sucesso.

Assustadores e assistentes assumem o papel de animadores e até Bólis, estagiário do início do filme, pode aplicar o que antes era negativo, em potencialidade. O clima organizacional mudou e está agradável. Não existe espaço para o medo e o grito. A palavra de ordem é diversão, agir e pensar de maneira divertida. O andar do susto agora é o andar da alegria (figura 63). As janelas permanecem abertas, o espaço fica iluminado. A risada é tão mais potente que os cilindros de coletas foram ampliados. A organização tomou novas direções.

Figura 63– A nova empresa



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Sulley acompanha satisfeito o resultado. O painel aparece com o placar de 86.768 de crianças animadas. O novo gestor olha a prancheta, que mostra a produtividade da empresa em seu primeiro ano após a crise (figura 64) com crescimento constante de junho a outubro. Todavia seu olhar está além do gráfico, está para dentro dos seus sentimentos. Ele não

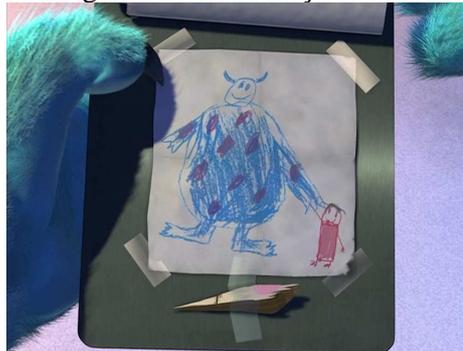
consegue esquecer a pequena Boo, que foi a causa principal de toda a transformação da corporação. Os seus olhos e os do espectador se voltam para o desenho feito pela menina, junto ao fragmento da porta. (figura 65).

Figura 64– Gráfico de produtividade



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Figura 65– Lembrança de Boo



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

Mike interrompe os pensamentos do amigo e o leva ao setor de simulação. Sulley é apresentado com a porta branca de flores, o seu passaporte para rever Boo. O amigo reconstruiu com as madeiras fragmentadas, exhibe as mãos com curativos e farpas, e finaliza com uma dica: “você sabe, só funciona se não faltar nenhum pedacinho.”

O grande monstro azul suspende o papel do gráfico, retira o fragmento, encaixa na parte que falta, como um quebra-cabeça (rememorando a abertura do filme), a porta funciona com o sinal vermelho. Ele abre a porta e fala Boo, não como um susto, mas com ternura. A câmera está posicionada dentro do quarto, ouve-se a voz da garota falar “gatinho’ e os olhos de Sullivan se encontram com os olhos de Boo, que não é mostrada, mas também com os olhos do espectador que retoma sua posição de humano. Sullivan dá um sorriso (figura 66) que é absorvido por um *fade out*.

Figura 66– Reencontro com Boo



Fonte: *Monstros S.A.*, 2001

O momento agora pertence aos dois, o relato encerra e cabe agora ao espectador fazer a busca por novas portas. O olhar trocado por Sulley e Boo pertence a eles, não mais ao espectador. Nem Mike entrou com o parceiro. O olhar desejoso do espectador foi interrompido de maneira suave, fazendo com que o relato tome a forma de um texto simbólico. O final cada um constrói na sua mente e interprete a sua maneira. O filme finaliza.

Todavia, para o espectador não ficar frustrado em não ter visto o suposto reencontro dos personagens, o filme dá um toque de “realidade” ao oferecer, para os olhares desejosos, cenas de erros de gravação que colocam os personagens como atores. Uma brincadeira feita para fazer com que o espectador retorne à realidade.

Após as falhas de atuação, a marca retorna com o seu M ciclope mais ativo que percorre como se observasse quem a assiste. Os personagens reaparecem em uma peça anual da empresa, esta estrelada, dirigida, escrita e produzida por Mike Wazowski, que resume a saga da garota que invadiu Monstrópolis. Uma nova estória é escrita, na visão do monstro verde. Os próprios personagens que vivenciaram a aventura estrelam a peça, com exceção dos vilões. Novos elementos da cultura organizacional da nova *Monstros S.A.* são construídos pela gestão atual. Uma cultura que é baseada em um ambiente organizacional mais agradável, tanto para os monstros como para os seres humanos.

### 6.3 METÁFORAS IDENTIFICADAS NA *MONSTROS S.A.*

Após análise do filme, foram identificadas as seguintes metáforas organizacionais que auxiliam na compreensão dos conceitos de Cultura Organizacional e seus elementos:

Quadro 3 – Metáforas e seus significados

<b>PERSONAGEM/ELEMENTO</b>	<b>METÁFORA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Crise de energia	Criação da dependência social ao capital	O controle de algumas empresas e organizações mantém para continuarem estabelecer o consumo, a relação de poder e o controle do outro. Esta relação pode ser feita com nossa sociedade e os combustíveis fósseis. No filme é adotado a estratégia do medo para reforçar a dependência.
Sr. Waternoose	Gestão antiga; O Controlador.	Discurso do medo, do terror, cujo poder defende pelo grito. Através da sua figura é estabelecida a apropriação da imagem familiar atribuída à empresa para criar maior comprometimento com o trabalhador.
James P. Sullivan	Nova gestão; Gestor em formação; Herói.	Gestão que observa as mudanças da organização; transforma as ameaças em oportunidades; O ideal de valores a ser seguido. O herói legítimo.
Randall Boggs	Valores organizacionais negativos;	Valores que não devem ser seguidos; Comportamentos inconscientes e escondidos. Intangível da organização.

<b>PERSONAGEM/ELEMENTO</b>	<b>METÁFORA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
		Sugere a compreensão equivocada de que as relações humanas são determinadas por interações descontínuas entre o que é bom e o que não é bom.
Mike Wazowski	Individualidade Absorção da Cultura Organizacional; Representa a razão na organização	Valores compartilhados pela organização; representa a total absorção da Cultura Organizacional;
Boo	Fator externo	Elemento de mudança organizacional, a crença que se transformou em oportunidade de mercado.
Roz	Controle da empresa, auditoria; Burocracia.	Analista organizacional que observa a organização. Remete a opressão.
CDA	Estado	Setor burocrático que representa um papel de opressor e sancionador.
Testemunha ocular 3(mais de 15 olhos)	Ausência da comunicação	O olhar sem percepção. Mentira organizacional
Arquitetura externa da empresa	Grandiosidade da corporação diante o trabalhador e da sociedade	Papel de opressão sobre os trabalhadores.
Portas dos armários	Concorrentes, ameaças, oportunidades Controle Subjugação	São as empresas, os acessos ao que é considerado ameaça ou oportunidade. É também uma forma de controle e subjugação diante do trabalhador.
Porta do Exílio	Tabu Subjugação Controle	É o que não é dito na organização e não deve ser feito. Uma demissão, o corte, a eliminação.
Andar do susto	Apropriação da mais valia do trabalhador. Espaço dos ritos e rituais. Palco	Aqui é o espaço principal cuja cultura organizacional emerge. Os ritos alimentam as crenças da organização e

PERSONAGEM/ELEMENTO	METÁFORA	SIGNIFICADO
	onde se legitima a subjugação e opressão.	solidificam a cultura.
“Crianças humanas são tóxicas”	Elemento de controle do capital sobre o trabalhador e a sociedade	Domínio da corporação, que mantém o trabalho subjugado pelas condições de reprodução da sua sobrevivência. Estratégia do medo também cabe nesta frase.
“No susto e no grito, fazemos bonito”.	Um processo de comunicação adotado para justificar o controle da corporação.	Anúncio por <i>Slogan</i> do serviço prestado na empresa; Referência a Cultura Organizacional adotada para justificar suas ações para a sociedade.
“Eu sou Monstros S.A.”	Estratégia de controle	Identificação dos públicos com a corporação; Construção/Manutenção da Imagem e Reputação; Institucionalização do privado; Sentimento de pertencimento para o trabalhador; Homogeneização da imagem organizacional perante o público.
“Grito é a única fonte de energia”	Um processo de comunicação adotado para justificar o controle da corporação.	Sustentação da Cultura Organizacional para justificar suas ações para a sociedade.
O olho da marca	Controle	A depender da gestão, a marca vai atender qual valor represente. Porém a imagem vai depender dos diversos públicos.
Monstro do mês	Competitividade e Manipulação	Significa estratégia de aumento da mais valia que impõe o argumento da competitividade
Identidade visual da <i>Monstros S.A.</i>	Controle	Item que a empresa é conhecida por seus

<b>PERSONAGEM/ELEMENTO</b>	<b>METÁFORA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
		diversos públicos. Com ela percebe-se a identificação e a reputação da organização.
Risada é mais forte que o grito	Nova fonte de energia; Energia limpa	Quebra de paradigma capaz de provocar a mudança no controle pelo poder; Pode ser considerado um avanço que impõe novas demandas à sociedade.
Andar do Riso	Apropriação da mais valia do trabalhador regido pelo novo paradigma; Novos Ritos e Rituais.	Comprovação de que pode ocorrer mudança após a crise.

Fonte: Elaboração própria (2014)

## 7 CONCLUSÃO

Ao escolher um filme de animação, a ideia foi usar esta linguagem para mostrar de forma mais acentuada os conceitos de Administração, em especial a Cultura Organizacional. A narrativa lúdica e exagerada através da caricatura neste tipo de narrativa ajudou a visualizar o que, às vezes, em um estudo de caso de uma empresa real fica oculto ou é omitido. As situações apresentadas em certos filmes de animação complementam, enriquecem e, muitas vezes, são exemplos concretos para os conceitos das realidades organizacionais.

Vimos que nos Estudos Organizacionais autores como Davel, Vergara, Wood Júnior, dentre outros citados ao longo deste trabalho, propõem um olhar subjetivo no estudo em Administração. Esta também é a proposta desta dissertação, quando oferece mais uma abordagem de entendimento para a análise organizacional.

Demonstramos que a Administração pode ser aprendida através da arte, pois esta oferece uma relação com o ensino e melhora a aprendizagem. Além de recurso didático, a arte se faz presente na prática da gestão, a exemplo das identidades visuais, das publicidades institucionais, dos rituais e ritos das empresas.

Mostramos a relevância do cinema para a educação e dos filmes como recursos de ensino, em especial para as ciências humanas. O filme pode ser usado em diversos campos da Administração, pois cria representações do trabalho, da família, da sexualidade e da individualidade, além de tratar dilemas e questões sociais, conforme Wood Júnior (2005). O autor afirma que o olhar cinematográfico é hegemônico e onipresente, pois nada lhe escapa. Isso valida este trabalho, pois muitas vezes os olhares dos analistas organizacionais, dos gestores, dos estudantes não captam em um trabalho de campo na organização o que o cinema captura. O olhar do cinema vem para somar.

Ao tratar os conceitos escolhidos sob a ótica do filme de animação *Monstros S.A.*, estabeleceu-se a relação entre as organizações e os filmes, em especial a animação, pois o relato exemplifica o ambiente organizacional de forma metafórica através da trama vivida pelos personagens. Uma abordagem sobre cinema de animação e o processo de identificação através da imagem foram complementados à seção sobre a metodologia que abordou a metáfora e a análise fílmica. A riqueza da comunicação através da imagem favorece a compreensão da teoria. A partir da união entre filme de animação, cultura organizacional e administração com arte, é possível identificar as metáforas utilizadas no filme que evidenciam a ideia do cinema para ensino em administração.

A abordagem *Qual a relevância do uso dos filmes de animação no ensino para apreensão dos conceitos de análise organizacional?* foi respondida. O cinema para o ensino da análise organizacional contribui para melhor entendimento dos conceitos, é um recurso didático que mostra os exemplos práticos dos conceitos, através da forma lúdica. É mais uma forma de agregar e acrescentar conhecimento.

O trabalho conclui que é relevante utilizar filmes de animação para análise organizacional e como ferramenta didática, pois torna mais agradável e facilita o entendimento dos conceitos por estudantes de todas as idades. A proposta é ensinar Administração com recursos da arte.

O objetivo geral desta pesquisa foi mostrar que o uso do filme de animação torna o aprendizado mais agradável e facilita o entendimento dos conceitos de administração. O tema cultura organizacional foi utilizado para direcionar a área da administração a ser estudada. Como objetivos específicos:

- Identificar quais elementos apresentados no filme de animação em estudo facilitam o entendimento dos conceitos de administração;
- Estabelecer a analogia entre elementos apresentados no filme e os elementos das organizações;

Pelo conceito de processo de identificação, os elementos como personagens, os seus diálogos, comportamentos, narrativa fílmica, cenário, estética facilitaram o processo do entendimento do conceito de cultura organizacional. Identificados estes elementos no filme, a analogia com as organizações foi feita. Um exemplo é a garota Boo que representou a situação externa que ocasionou a mudança da fábrica, do universo monstro.

O filme analisado simboliza uma empresa real. O que tornou a proposta interessante é o fato de autores como Alvesson (apud PARANHOS, 2005, p.44), Carrieri (2010) e Freitas (1991) com a visão de Smircich tratarem a cultura como sendo de natureza simbólica.

Ao identificar *Monstros S.A.* como um filme clássico, sendo ele um texto de registro simbólico, conforme as teorias de Requena (1986) trazidas por Rodriguez (2011) valorizou-se o papel do filme de animação como auxiliar do entendimento dos conceitos de Administração. Requena (1986 apud RODRIGUEZ, 2003) apresenta que os filmes clássicos trazem em suas tramas a exatidão em relação ao espectador. O texto simbólico é preciso, é um texto mítico e faz com que o espectador se identifique. A proposta fundamental da dissertação é fazer com

que o espectador/pesquisador se identifique e reconheça nas suas metáforas a trama de seus conflitos interiores e, por consequência, sua relação com o trabalho, e assim compreenda os conceitos de Administração estudados.

O filme analisado tem Sulley com o herói, que defende uma moral na trama. Mesmo com a crise de energia, o personagem não aprova o sequestro de crianças humanas para salvar a empresa da falência. É o que traz o cinema clássico, que tem o herói e uma moral na trama como elementos importantes. No decorrer do relato, *Monstros S.A.* se firma como um texto mítico, porque passa a apresentar elementos de ordem simbólica: um monstro que não é mal, que protege a criança, que enfrenta o mal na figura de outros monstros e encontra soluções harmônicas que trazem benefícios a todos. Isso faz com que o espectador reflita, se identifique e perceba soluções éticas para os problemas que enfrenta. Neste momento a identificação acontece, de forma simbólica.

À medida que o trabalho caminhou, pairou-se um desejo de continuar devido à riqueza de descobertas e discussões que o tema propõe. A dissertação se ateve na análise do filme. A continuidade da pesquisa se aplicará como trabalho de campo para obter novos resultados do filme de animação como recurso didático, um instrumento de estudo, além de abordar temas como poder e ética nas organizações.

Quanto ao tema Cultura Organizacional foi abordada a essência, os elementos. O texto fílmico analisado exemplifica com propriedade o assunto de Administração escolhido, pela riqueza e variedade que há no seu enredo. Freitas (1991, p.12) diz que “a cultura vem sendo conceituada a partir de seus elementos.” e estes foram identificados no decorrer do trabalho. Os elementos da cultura organizacional encontrados no filme, como a crença e as histórias, os ritos, rituais, o herói, as normas e regras, o tabu e os valores facilitaram o entendimento do tema. Morgan (2011), Hofstede (1991) e Freitas (1991) recorreram à metáfora para explicarem as teorias e exemplos da vida organizacional. A Administração pode ser entendida por metáforas. Sobre processo de comunicação, apesar de Freitas adotar como elemento da Cultura Organizacional, constatou-se que a comunicação apresenta os elementos culturais.

A primeira aparição de Sr. Waternoose, na sala de simulação, apresenta a relevância de conhecer a cultura da empresa. Ao surgir de surpresa e relatar as principais regras e normas, o personagem confere certa importância à corporação. Ele não aparece através de um vídeo institucional ou em um folheto. O presidente, que é um mito vivo, está ali presente, e fala em pessoa, usando comunicação direta com o seu público interno sobre as crenças que cercam a organização.

Nesta cena inicial são exemplificados os conceitos de mito, crença e herói, que são feitos pelo processo de comunicação. Tudo isto determina qual valor organizacional a empresa *Monstros S.A.* adota. Conforme Fleury e Sampaio (2002) identifica-se a camada intermediária composta por histórias, mitos e heróis. O discurso defendido por Waternoose reflete o valor organizacional defendido pela personagem. A empresa se sustenta no susto e no grito. A ideologia do medo é que confere como os empregados e a comunidade se comportam, pois ele é o elemento catalizador na dinâmica proposta pelo filme, bem como relação da organização com a imagem de segurança (visto pela sociedade como protetora), o papel do estada (CDA), os discursos que tem como objetivo a realização de “riqueza e status”. A sustentação da crença de que as crianças humanas são tóxicas é o elemento organizacional principal da gestão de Waternoose.

Sobre o processo de comunicação percebeu-se que este influenciou no desempenho da corporação *Monstros S.A.* e fez com que os elementos da cultura organizacional fossem origem, fruto e/ou utilizassem da comunicação, seja verbal e não-verbal. Os processos disseminam o aprendizado e o conhecimento, organizam, constroem significados e influenciam os indivíduos nas organizações. (CARVALHO; RONCHI, 2005). A comunicação é uma ferramenta utilizada pelo personagem Sr. Waternoose, para mantê-lo à frente da presidência da empresa.

Os processos comunicacionais estão presentes nas siglas, metáforas, identidade visual, *slogans*, elementos visuais. A marca da corporação passa a ser um personagem, pois sua presença é constante durante o relato, da abertura do filme ao encerramento. Ela cria uma identidade junto aos públicos, segundo Argenti (2006). É uma identidade corporativa cujos funcionários e outros públicos devem relacionar com a visão, filosofia e objetivos da empresa. Conforme Argenti (2006) quando existe compreensão da imagem e da identidade, é quando há conhecimento profundo do que a organização é e para onde ela está voltada. A sua identidade visual está presente na sociedade.

O olho na marca da empresa, além de identificar aos públicos que a organização produz energia, oferece como produto a segurança. Apesar de ser um único olho, ele é observador, é atuante e com foco. Ele não pisca, é vigilante. É o guardião protetor dos perigos oferecidos pelas crianças humanas. É assim que a *Monstros S.A.* quer ser vista para a sua sociedade, e através de uma marca simples, bem elaborada que forma a sua identidade corporativa. (ARGENTI, 2006).

Ao reconhecer a marca e identificar que a corporação está presente em suas vidas, os públicos da *Monstros S.A.* criam uma imagem sobre ela. A fábrica possui diferentes imagens junto aos seus públicos: Os funcionários a vêem como um local de ascensão, que gera oportunidades de crescimento profissional. Já a sociedade enxerga a organização como protetora, na qual os assustadores são heróis. A CDA já visualiza a como uma fonte geradora de perigo. Sr. Waternoose a encara como fonte de riqueza e status. Estas imagens são reflexos da identidade da organização da *Monstros S.A.* junto aos seus públicos. Esta análise é sustentada por Argenti (2006) ao dizer que, a depender do público, uma mesma organização pode ter muitas imagens.

A marca *Monstros S.A.* tem credibilidade no mercado, que foi construída ao longo dos anos, três gerações de Sr. Waternoose. Quando surgem notícias de que haverá crise de energia, o gestor busca alternativas para manter da empresa e tudo o que ela representa. Nas palavras de Argenti (2006) ela tem reputação. A empresa busca alinhar a imagem com a identidade e quando acontece, gera a reputação.

Uma vez que a reputação é formada pela percepção dos seus públicos, as organizações precisam antes descobrir quais são essas percepções e, então, examinar se coincidem com a identidade e os valores da empresa. Somente quando a imagem e a identidade estiverem alinhadas é que produzirá uma reputação forte. (ARGENTI, 2006, p. 99).

O filme corrobora com o que foi defendido por Carvalho e Ronchi (2005), Freitas (1991) e Argenti (2006). A empresa *Monstros S.A.* possui reputação forte devido ao processo de comunicação junto aos públicos que atingiu, logo a cultura organizacional foi exibida conforme Scroferneker (2000, p.73) ao dizer que “a cultura organizacional revela-se e é revelada pela comunicação”. Por mais que tenha entrado em crise, a forte reputação da *Monstros S.A.* com os públicos foi a garantia de ressurgimento da empresa.

O momento que reforça o conceito é comercial de tevê, que em poucos segundos descreve toda a cultura organizacional da empresa. A utilização do *slogan No susto e no grito, fazemos bonito* e frases como *O futuro é brilhante na Monstros S.A.! Somos parte da sua vida! Eu sou Monstros S.A.! Monstros S.A. está presente!* exemplificam a força que o processo de comunicação exerce na organização. São estratégias utilizadas para mostrar a cultura organizacional da empresa e solidificar a reputação da mesma. O próprio *slogan* traz em suas palavras o negócio organizacional que é a coleta de energia através dos gritos da criança. A frase *Eu sou Monstros S.A.* é tão bem construída que a fusão de Mike com a

identidade visual e a sua reação de satisfação é um exemplo simbólico, pois reflete como este personagem está imerso na cultura da empresa, tamanha a identificação dele.

As cenas do filme que apresentam a rotina de uma empresa, em especial o procedimento de coleta de gritos no andar do susto, carregam um valor simbólico fundamental para a relação do filme com os conceitos organizacionais. Nesta cena em especial aparecem os ritos, rituais, cerimonial, crenças, as regras e normas e tabus. Rodriguez (2011) embasada em Requena (1986) reforça como a identificação do espectador com a trama é importante para o ensino, faz com que as experiências mostradas no filme sejam reconhecíveis aos espectadores. A escolha do filme foi simbolizar um espelho que oferece imagens refletidas ao nosso olhar e geram uma sensação de realidade e reconhecimento.

Ao percorrer pela empresa, torna-se evidente como ela é sustentada pela cultura organizacional. Da estrutura externa e interna na empresa podemos observar as teorias de Schein (1984) trazidas por Fleury (1987) no que se refere aos níveis de artefatos visíveis ao afirmar que ambientes construídos da organização, arquitetura, *layout* podem enganar porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. Nada é colocado ou construído aleatoriamente na *Monstros S.A.* A arquitetura está diretamente relacionada ao processo de comunicação da empresa, aos seus valores organizacionais e a imagem que ela deseja passar aos seus públicos. A estrutura da organização comunica que é grandiosa, soberana e acolhe o mundo dentro dela.

Em outra interpretação, o fato de obter acesso e ter a imagem do mundo dos humanos é o desejo de dizer que a corporação tem controle total deste outro universo paralelo.

A partir da evolução da trama, percebem-se outros níveis defendidos pelo autor, os valores compartilhados, que regem o comportamento das pessoas. Ao identificar estes valores, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que geralmente é idealizações ou racionalizações, porém as razões subjetivas ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes, o que não ocorre no filme analisado: Sr. Waternose com o seu anseio em eliminar a crise a todo custo, mesmo que isso implique em sequestrar crianças, ou exilar monstros inocentes. Sulley, ao cumprir bem sua atividade com dedicação e empenho com o objetivo de coletar gritos; Mike, por sua vaidade, em querer conquistar o recorde de susto, assim como os demais funcionários, que querem bater a meta de sustos. Randall em sua ambição de derrotar Sulley. Roz, com seu trabalho de coletar informações através dos relatórios, para descobrir as fraudes na empresa. O filme de

animação, pela sua linguagem, estética e narrativa, facilita a percepção do comportamento escondido ou inconsciente.

Não existem monstros no mundo real como retratado no filme, porém estes são criados de maneira simbólica. Ao trazer *Monstros S.A.* para ser estudado, constatou-se que os próprios sujeitos da organização são seus monstros. “Os homens precisam de monstros para se tornar humanos” (GIL, 1994, p.88). O autor complementa ao falar que “São os nossos guardiões e é necessário produzi-los apenas em número suficiente para nos ajudar a pensar e a manter a nossa humanidade em nós”. (GIL, 1994, p.132).

Muitas vezes não enxergamos que os monstros organizacionais somos nós mesmos, nossas atitudes, nossas relações com os colegas de trabalho, com nossos líderes, deste com o público interno, ou a comunidade que nos cerca. Usamos o nosso olhar para enxergar o ser monstruoso no outro. Ao tratar a subjetividade na análise do filme, a proposta foi oferecer uma nova ótica para compreender a organização, porém não ficar apenas na análise organizacional, e sim permitir com que o espectador, através da identificação da trama com suas experiências reais, questione conceitos e valores. Pretendemos abrir caminho para que futuros pesquisadores possam trabalhar nesse sentido e para que surjam outros conceitos e propostas.

A vantagem de usar o filme de animação é trabalhar o olhar do espectador, do pesquisador, para que ele identifique questões de sua realidade através desta linguagem que usa da caricatura. Ao metaforizar que Sr. Waternoose representa a gestão antiga, calcada no discurso do medo, do terror, cujo poder defende pelo grito, que Randall e suas atitudes são os valores negativos que estão presentes na organização, Sulley é o gestor em formação, que se torna o gestor-herói ao salvar a empresa e as relações, e Boo é o novo para a empresa, a ameaça que se torna a oportunidade de mercado ao oferecer novo produto, o espectador/pesquisador/estudante, amparado pelos conceitos e suas vivências, identificará melhor o que pode ser proposto pelo professor. O próprio enredo do filme, por se tratar de uma rotina na fábrica favoreceu a análise.

*Monstros S.A.* é um palco de manifestações simbólicas. Símbolos antigos deram espaço a novos símbolos, a exemplo do grito para a risada, do assustar para divertir, do evitar o toque para o contato, ou seja, o filme retrata o momento auge da mudança organizacional. Uma mudança de 180° graus para não perecer diante da crise. Os elementos da cultura organizacional identificados no filme de animação *Monstros S.A.* reforçam o conceito da

cultura organizacional. A porta, o olho, o monstro, a criança, o grito e a risada são os próprios elementos da cultura organizacional.

As portas metaforizam a ligação da empresa com outras organizações concorrentes. São por elas que se obtêm a energia, através do grito, e que se sustentam as crenças e os valores da empresa. É por este elemento que se identificou o tabu na empresa: a porta do exílio. É nela que são eliminados os que não se enquadram na cultura da empresa. É a metáfora da demissão. Conforme Carvalho e Ronchi (2005) é a maneira de estabelecer a disciplina da cultura. São contrários aos valores. Foi o destino de alguns monstros e o exílio de Sulley e Mike quando descobriram a farsa sustentada por Waternoose. A porta do exílio representa um rito de degradação, com o papel de afastar os personagens que podem prejudicar a empresa. Uma demissão simbólica.

O olho, em especial, atribuiu o papel do quanto muitas vezes absorve-se a cultura, porém não há entendimento. O papel do olho no filme remete aos artefatos visíveis de Schein cujo nível de análise pode enganar porque são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. A função do olho na trama foi salientar, de forma caricatural, que muitas vezes não o gestor não vê o que está próximo. A gestão é percepção, é conhecimento, é investigação. O olhar pode ajudar, mas não determina as ações.

Concluimos através do estudo que o filme de animação é uma arte que opera uma linguagem simples, que auxilia no entendimento de questões pessoais ou acadêmicas. A arte como recurso didático é uma experiência mais suave em relação às vivências do mundo real. A arte simboliza as experiências reais e como representação simbólica ajuda a manifestar não só as emoções, mas também o entendimento. Administração é um campo do conhecimento que engloba teorias e práticas, que aliado à arte apresenta possibilidades de ensino. Utilizar o cinema como via de compreensão e de reflexão sobre as organizações é oferecer ao estudante, professor e pesquisador um novo olhar, aquele que indaga e questiona.

A partir desta experiência de análise, percebeu-se que é possível oferecer novas maneiras de ensino e permite também repensar práticas como pesquisador e gestor, o que corrobora com Davel, Vergara, Ghadiri (2007) e Morgan (2011). É uma possibilidade para novos caminhos, conforme os autores. Logo, a pretensão desta dissertação não é responder questionamentos de Administração, mas colaborar na produção de novas questões. É oferecer a arte do filme de animação como um recurso de ensino que pode agregar aos conceitos organizacionais.

Como limitação de estudo, artigos e textos sobre o tema são escassos no que diz respeito a subjetividade, lúdico e alternativo nos conceitos de Administração. Espera-se que, através deste trabalho, surjam outras pesquisas, outros conceitos e novas abordagens e análises que possam contribuir para o ensino em Administração.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Org.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas**. Tradução de M. Rodrigues et. al. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.
- ARAÚJO, F. Francisco de; TOMEI, P. A. A ética corporativa e o cenário competitivo: uma análise dos dilemas éticos nas relações de trabalho contemporâneas a partir do filme *O Corte*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** 2011
- ARAÚJO, I. **Cinema o mundo em movimento**. São Paulo: Scipione, 1995.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- AUMONT, J. **A imagem**. Campinas: Papyrus, 2002.
- BAÊTA, A. M. C. Filmes no ensino e aprendizagem de questões éticas na administração pública. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BACCEGA, M. A. O Gestor e o campo da comunicação. In: BACCEGA, Maria Aparecida (Org.). **Gestão de processos comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BALÁSZ, B. A face das coisas. In: XAVIER, Ismail. (Org.). **A experiência do cinema**. Rio de Janeiro: Graal/Embrafilme, 1983, p. 90.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARROS, M. Kubrick e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BENNIS, W. G. ; NANUS, B. **Leaders: the strategies for taking charge**. New York: Harper & Row, 1985.
- BERNARDET, J.-C. **O que é cinema**. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- BORGES, J. F. ; CASADO, T. Outro estereótipo da carreira executiva? Ficção e vida real na luta pelos lugares. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...**, 2009.
- BOSELLI, S.M.C. **Desenho animado infantil: um caminho da educação à distância**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2002.
- CARRIERI, A. P.; CAVENDON, N.R.; SILVA, A.R.L. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Júria, 2008.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007. v.1

COCTEAU, J. **Dois roteiros: o sangue do poeta e o testamento de Orfeu**. São Paulo: Orion, 1968.

COLPO, C. V. **A comunicação organizacional e as relações de trabalho em cooperativas de economia solidária: a cultura simbólica tecendo a identidade e o imaginário dos cooperativos**. 2012. Tese (Doutorado)- Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

COSTA, A. **Compreender o cinema**. São Paulo: Globo, 1989.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, R. **Cinema e educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

ECO, U. **Semiótica e filosofia da linguagem**. Trad. Mariarosaria Frabris e José Luiz Fiori. São Paulo: Ática, 1991.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J.R.. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, A.C. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. M. Nenhum a menos: desvendando conceitos sobre gestão por competências. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Thomson Learning, 2007

FONTANELLA, G. S.; Anim(a)ção na educação: o entre-entendimento na teia da produção do sentido e sua mediação na educação. In: SOPCOM, 3., LUSOCOM 6., IBÉRICO, 2., **Actas ...2008**.

FURTADO, R. A.; MARIA GARCIA, L.; VASCONCELOS, G. M. R. de. Anna e o rei: a utilização de um filme como recurso didático para uma discussão mais aprofundada de cultura nas organizações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, 2008.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GRILO, J. M.; MONTEIRO, P. F. **O que é cinema?** São Paulo: Cosmos, 1996.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental.** Lisboa: Edições Silabo, 1991.

IPIRANGA, A. S. R. A narração fílmica no ensino de gestão de pessoas e de comportamento organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2007.

LANDIM, L.; SANTOS, F. **Curso de cinema de animação.** Fortaleza: UFC, 2008

LINTON, R. **Cultura e Personalidade.** São Paulo: Mestre Jou, 1945.

LUCENA JÚNIOR, A. **Arte da animação: técnica e estética através da história.** 3ª ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

LUPPI, G. **Cultura organizacional: passos para a mudança.** Belo Horizonte: Luz azul, 1995.

MACHADO, D. de Q. Estudo observacional dos aspectos fundamentais da terceirização no filme “Avatar”. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, 2010.

MAGRI, M. V. **Efeitos de verdade, ethos e relações de poder no discurso jurídico.** 2009. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de São Carlos, 2009.

MANGUEL, A. **Lendo imagens.** São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

MATTOS, P.L.C.L. **Administração é ciência ou arte? O que podemos aprender com este mal-entendido.** São Paulo, **Revista de Administração de Empresas**, n.3, v.40, p.349-360, 2009.

MENDES, R. C. B. **Relações entre poder organizacional e o perfil pessoal dos trabalhadores de uma organização privada.** 2009. Dissertação (Mestrado)-Universidade Católica de Brasília, 2009.

MENDONÇA, G. M. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos.** 2 ed. Salvador: UNIFACS, 2011.

MENDONÇA, J. R. C; GUIMARÃES, F. P. Do Quadro aos “Quadros”: o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (EnEPQ), 1., 2007, Recife. **Anais...** 2007.

MONSTROS S.A. Direção: Peter Docter. Co-direção: David Silverman e Lee Unkrich. Produção: Darla K. Anderson e Andrew Stanton. Cor, EUA, Walt Disney & Pixar, 2001. DVD (106 min).

MORGAN, G. **Imagens da organização.** Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, F C. P. Prefácio. In: FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. p. XI-XV.

MULLER, S.T. **Clima organizacional no ambulatório de um hospital público do estado de Santa Catarina: um estudo de caso.** 2009. Dissertação (Mestrado)-Universidade do Vale do Itajaí, 2009.

NOGUEIRA, L. **Narrativas fílmicas e videojogos.** Beira Interior: Universidade da Beira Interior. LabCom, 2008.

PARANHOS, R. L. **Cultura organizacional e cognição social. 2005.** Dissertação (Mestrado)- Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro 2005.

PASCHINI, S. **Estratêgia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. O Poder nas Organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004, p.381-406.

PETTIGREW, A. M. **On studying organizational cultures.** Administrative Science Quartely, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PINTO, M. J. **Comunicação e discurso: introdução à análise de discursos.** São Paulo: Hacker, 2002.

QUEIROZ, N. dos S. Cinema, estudos organizacionais e crise financeira mundial. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**, 2012.

RIBEIRO, M.P.M. **Poder organizacional e modelo de gestão: o caso da Tapajós distribuidora.** 2003. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUEZ, V. B. C. Além do espelho: uma análise do filme *De olhos bem fechados*, de Stanley Kubrick. **Communicare: revista de pesquisa**, São Paulo, Faculdade de Comunicação Social Casper Líbero, v.3, n.1, 1º Semestre, 2003.

RODRIGUEZ, V. B. C. **Além do espelho: análise de imagens de arte, cinema e publicidade.** São Paulo: Casarão do Verbo, 2011.

ROCHA, E. P. G. **O que é etnocentrismo.** São Paulo: Brasiliense. 1994.

ROSA, L.G. **Dos contos de fadas aos desenhos animados: a comunicação através do processo cíclico das narrativas.** 2007. Dissertação (Mestrado)- PUCRS – Comunicação Social, 2007.

SARAIVA, L. A. S. Tempos modernos, Metrópolis e Rashomon no ensino de teorias da administração. In: DAVEL, E.; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2007.

SCHERMERHORN JUNIOR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCROFERNEKER, C.M.A. **Os (des)caminhos da comunicação na implantação do Programa de Qualidade Total na universidade brasileira**. 2000. Tese (Doutorado)- Universidade de São Paulo – USP, Escola de Comunicação e Artes, São Paulo, 2000.

SILVA, L. P. da. **A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública: a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em análise**. 2011. Tese (Doutorado)- Universidade Federal da Bahia – UFBA, 2011.

SILVA, L. P. da ; FADUL, E. M. C. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 651-669, 2010.

SIQUEIRA, D. M. **Entre o dito e o não dito acerca dos valores da cultura organizacional: o caso de uma empresa de prestação de serviços em manutenção de redes de média tensão 2007**. Dissertação (Mestrado)- Universidade Metodista de São Paulo – USP, 2007.

TORQUATO, G. **Cultura – poder – comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1992.

VANOYE, F.; GOLIOT-LÉTÉ, A. **Ensaio sobre análise fílmica**. 2. ed. Campinas: Papirus, 2002.

VARGAS, M. R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, 1998, p. 89-107.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: em busca da superação do objetivismo funcionalista dos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p.223-234.

VIEIRA, T. C. **O potencial educacional do cinema de animação: três experiências na sala de aula** (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica de Campinas – Educação, 2008.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WOOD JÚNIOR, T. A utilização de filmes e fotografia na discussão do conceito de liderança. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (Org.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Simbologia da liderança na ótica cinematográfica. In: DAVEL, E.; MELO, M. C.de O. L. (Org.). **Gerência em ação: singularidade e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005, v. 1, p. 113-132.