



**O USO DO FILME DE ANIMAÇÃO NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO.
MONSTROS S.A. COMO ESTUDO DE CASO EXEMPLAR**

**USING ANIMATED MOVIES IN MANAGEMENT TEACHING
MONSTERS INC. AS AN EXEMPLARY CASE STUDY**

**EL USO DE PELÍCULAS DE ANIMACIÓN EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN.
MONSTRUOS S.A. COMO UN ESTUDIO DE CASO EJEMPLAR**

Ederval Marques Miranda, MSc

Universidade Salvador/Brazil
marques.ederval@gmail.com

Vanessa Brasil Campos Rodriguez, Dra.

Universidade Salvador/Brazil
vanessabrasil.rodriguez@gmail.com

Manoel Joaquim Fernandes de Barros, Dr.

Universidade Salvador/Brazil
different425@gmail.com

RESUMO

Este estudo mostra como o cinema de animação *Monstros S.A.* pode ser utilizado como ferramenta para o ensino das organizações. Através do uso de metáforas, presentes no enredo de filmes animados, os principais conceitos da organização podem ser ministrados e apreendidos. No marco teórico, o estudo apresenta os conceitos de aprendizagem em administração, o uso da arte e do cinema para o ensino desta área do conhecimento, o cinema de animação e o processo de identificação do ser humano com as imagens. O método utilizado foi o qualitativo, com base em estudo teórico e exploratório. Para o procedimento metodológico, a pesquisa se baseou em Aumont (1990) e, para a análise de filmes, a utilização de metáforas, proposta por Vergara (2012). Constatou-se, a partir desta experiência de análise, que é possível oferecer novas formas de ensino em administração, utilizando o filme de animação como um recurso didático. Este método pode agregar um conhecimento profundo para os conceitos organizacionais ao oferecer uma nova ótica para esta área do conhecimento. Concluímos, 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. O uso do filme de animação, em sala de aula, torna o aprendizado mais lúdico e facilita o entendimento e apreensão dos conceitos de administração.

Palavras-chave: Análise Fílmica; Cinema de Animação; Ensino de Administração; Cultura organizacional; Metáforas.

ABSTRACT

This study shows how the animated film *Monsters, Inc.* can be used as a tool for teaching management. By metaphors, presented in the plot of animated films, the main concepts of organizations theory can be taught and learned. The study presents theoretical learning concepts in management, the use of art and film for teaching this area of knowledge, the animated film and the process for human being identification with images. The qualitative method used was based on theoretical and exploratory study. For methodological procedures, the study was based on Aumont (1990) and, for movies analysis, Vergara's (2012) use of metaphors was addressed. From this analysis perspective, it was possible to offer new ways of considering business management teaching using animated movies as an educational resource. This method can add a deep knowledge to organizational concepts, offering new perspectives in this area of knowledge. We conclude, through the study, that animated movies are an art that operates a simple language, which helps personal or academic issues comprehension. The use of animated film in the classroom makes learning more playful and facilitates comprehensive and grasping Management concepts.



Keywords: Movie Analysis; Animated Movies; Management Teaching; Organizational Culture; Metaphors.

RESUMEN

Esta investigación muestra cómo un film de animación *Monstruos S. A.* puede utilizarse como una herramienta de enseñanza de gestión. A través del uso de metáforas presentes en la trama del film animado, los principales conceptos de la organización pueden ser enseñados y aprendidos. Como marco teórico, el estudio presenta los conceptos de aprendizaje en la gestión, el uso del arte y el cine para la enseñanza de esta área del conocimiento, la película de animación y el proceso de identificación humana con las imágenes. El método utilizado se basa en el estudio teórico y exploratorio cualitativo. Para el procedimiento metodológico, la investigación se basa en Aumont (1990) para el análisis del film, y en la utilización de metáforas propuesta por Vergara (2012). Se encontró, a partir del análisis de experiencia, que es posible proporcionar nuevas maneras de enseñanza en gestión utilizando la película de animación como recurso didáctico. Este método puede añadir un conocimiento profundo de los conceptos de organización, que ofrece una nueva mirada a esta área del conocimiento. Concluimos, a través del estudio, que el film de animación es un arte que opera un lenguaje sencillo, que auxilia en la comprensión de cuestiones personales o académicas. El uso del film de animación en clase posibilita un aprendizaje más lúdico y facilita el entendimiento e asimilación de conceptos de administración.

Palabras clave: Análisis fílmico; Film de animación. Enseñanza de Gestión; Cultura de la Organización; Metáforas.

1 INTRODUÇÃO

O relato fílmico possibilita, ao espectador, uma experiência única ao transportá-lo para universos, tempos e espaços diferentes daqueles vivenciados no seu cotidiano. O filme pode gerar outras formas de saber ao possibilitar a utilização de seus relatos, para o ensino e a pesquisa em distintas disciplinas. Em Administração, situações apresentadas nos filmes podem exemplificar, complementar e enriquecer os conceitos de realidades organizacionais. Motta (1991) propõe que o entendimento das organizações deve ser feito da mesma forma que compreendemos as artes.

A abordagem de filmes, para ilustrar questões em Administração, é relevante, pois, em pesquisa realizada nas sessões do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), encontraram-se artigos que abordavam o uso do cinema para ilustrar os conceitos de Administração. Para o presente estudo, foi considerado, como peça de análise, o filme *Monstros S.A.*, de Peter Docter, que mostra, no enredo, de forma metafórica, alguns exemplos do ambiente organizacional, através de aspectos da personalidade dos personagens e das situações da trama vividas e encarnadas por eles.

Em levantamento realizado no EnANPAD, foram encontrados artigos que faziam estudos do suporte de filmes para explicar os conceitos de Administração. Furtado, Garcia e Vasconcelos (2008) utilizaram o filme *Anna e o Rei*, como recurso didático para a discussão sobre cultura das organizações nos cursos de graduação e especialização em Administração.

Borges e Casado (2009) ilustraram a carreira executiva no contexto contemporâneo e analisaram seus estereótipos através dos filmes *A Agenda*, *O Adversário*, *O Corte* e *O Diabo veste Prada*. Machado (2010) realizou o estudo observacional dos aspectos fundamentais da terceirização no filme *Avatar*. Araújo e Tomei (2011) analisaram os dilemas éticos nas relações de trabalho contemporâneas com o filme *O Corte*. Filmes, como *A Felicidade não se compra*, *Com o dinheiro dos outros* e *A Fraude*, foram selecionados, por Queiroz (2012), para refletir os estudos organizacionais a partir da análise da crise financeira mundial.

Boa parte destes artigos recorreu a autores que já utilizaram o cinema no ensino de Administração. Destacamos a obra organizada por Davel, Vergara e Ghadiri (2007), na qual vários autores fazem relatos de experi-

ências sobre o uso das diversas formas de arte em sala de aula, como a fotografia, a música, a dança, a literatura, o teatro, as belas artes e o cinema. Esta obra explicita e caracteriza o papel e o impacto positivo da arte no processo de ensino-aprendizagem.

Apoiando-se nestes dados, o estudo do uso de filmes no ensino de Administração torna-se relevante e traz benefícios para os estudantes, pois podem aprimorar o seu olhar nos conceitos sobre as organizações. Além disto, o trabalho torna-se interessante para os professores que queiram se valer das técnicas para aperfeiçoarem suas práticas de ensino.

Mendonça e Guimarães (2007) recorrem a Champoux (1999) ao tratar do êxito dos filmes como ferramenta didática, pois as técnicas de filmagem são capazes de criar uma experiência que vai além do que se pode experimentar no mundo real. No estudo, o espectador é convidado a fazer a sua interpretação com base no que é mostrado na obra cinematográfica.

Mendonça e Guimarães (2007) apoiam-se também em Champoux (1999), Huczynski e Buchanan (2004), ao afirmarem que os filmes têm muitas funções para o ensino. Os filmes, em sala de aula, podem ser utilizados e abordados como casos, como exercícios experienciais, como metáforas, como sátiras, como comunicação simbólica, como significados, como experiência vicária e como ilustração de eventos históricos. São funções que oferecem oportunidades e experiências com o objetivo de melhor abordar os conceitos no ensino, independente do campo do conhecimento.

Mendonça e Guimarães (2007) propõem que o ensino de Administração tenha um olhar mais subjetivo, porém válido para a aprendizagem. A análise organizacional, feita através de um filme, só acrescenta 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.

Esta pesquisa pretende avançar no conhecimento anterior sobre o uso do cinema como ferramenta didática, uma vez que pretende se debruçar sobre o filme de animação. Nossa pergunta de partida é: o filme de animação pode se constituir em um *corpus* de interesse para o ensino e aprendizagem dos conceitos de análise organizacional? Como motivação acadêmica, partimos do fato de que filmes, com atores reais, já são utilizados na academia e documentados na literatura como suporte metodológico, pois retratam, em seus enredos, situações da realidade, que acabam por estabelecer uma conexão imediata com o sujeito que os assiste. Ao mostrar situações reais vivenciadas na tela, o espectador assimila mais rapidamente tais conceitos.

Este estudo apoia-se em Morgan (2011), que afirma 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 à compreensão de como elas funcionam. Este artigo apresenta alguns motivos relevantes para o uso do filme animado nos estudos da análise organizacional, pois pretende contribuir para o estudo desta área ao utilizar uma das formas de expressão mais lúdicas que o cinema oferece. Este estudo tem como objetivo geral tornar o aprendizado de Administração, através de um filme de animação, mais agradável, para facilitar a apreensão de conceitos simples ou complexos.

O estudo pretende, também, ilustrar os conceitos de administração; relacionar o enredo do filme com a realidade organizacional; mostrar como se pode usar o filme *Monstros S. A.*, de Peter Docter, como exemplo para o ensino de Administração; identificar quais elementos, apresentados no filme de animação em estudo, facilitam o entendimento dos conceitos de Administração; estabelecer a analogia entre os elementos apresentados no filme e os elementos das organizações.

O método qualitativo e exploratório foi o escolhido para o estudo. Utilizamos a metáfora, uma figura de linguagem que tem o objetivo de formar outros conceitos, pois 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).

Finalmente, este artigo reforça a criação de novos olhares para o estudo em Administração. Wood Jr, ao questionar-se sobre os pesquisadores utilizarem o cinema para refletir sobre a sociedade e a cultura, propõe: “por que não o utilizar como via de compreensão da dimensão simbólica das organizações?” (2005, p.114).

2 ADMINISTRAÇÃO E ARTE

A arte tem uma função estratégica na aprendizagem e no desempenho cotidiano em diferentes ramos do conhecimento, com destaque para a Administração, pois permite melhor apreensão da teoria, na medida em que a obra artística concentra e amplia a experiência vivida, tornando-a intensa e sentida (DEWEY, 1934 apud DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007). As organizações não se atêm apenas a conhecimentos e experiências construídos através de discursos, argumentações e raciocínios lógicos, elas são formadas por indivíduos e suas experiências vividas são verdadeiras fontes de inspiração. “Elas inspiram, porque refletem a vivacidade e a complexidade com as quais nos deparamos em situações reais” (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, p. 2).

A arte pode ser perturbadora, provocativa, chocante e inspiradora, pode ampliar as habilidades, o repertório comportamental para diversas situações do cotidiano organizacional. A sociedade está em constante transformação. “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 o ensino-aprendizagem são uma conjunção 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.

A arte pode ser favorável no desenvolvimento do gestor, pois ele pode ir além do técnico e aprimorar sua criatividade, inventividade e sensibilidade. Davel, Vergara e Ghadiri (2007) afirmam que ela é energia transformadora da relação entre o ensino e a aprendizagem da administração e salientam que este campo do conhecimento, aliado à arte, envolve aprender a administrar pessoas e organizações em ambiente multidimensional, de alta complexidade, alimentado por questões objetivas e subjetivas.

O ensino com arte pode multiplicar as formas de conhecimento, de expressão, de tomada de decisão e de intervenção. O gestor, além de um bom técnico, deve se valer da arte para desenvolver sua criatividade no papel de gestor, líder e analista organizacional (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007).

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

Wood Jr. (2008) afirma que as obras de ficção não oferecem modelos abstratos e teorias gerais de aplicação a questões de gestão, mas constituem “fonte de sentido”:

[...] elas podem ajudar a desenvolver a capacidade de identificar e compreender os mecanismos externos e internos que condicionam os fenômenos organizacionais em seus diversos níveis. Processos de tomada de decisão em organizações, por exemplo,

constituem comumente o resultado de múltiplos fatores externos e internos (WOORD JR, 2008, p. 25).

Mattos (2009) defende que a Administração transita entre a arte e a ciência. 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 efeito desejado.

A arte é uma via de acesso às emoções, pois as pessoas aprendem de forma mais eficaz quando são emocionalmente tocadas. As emoções contribuem para formação de pensamentos, ações e rotinas de aprendizado. Através da arte, o sujeito atua em seu próprio equilíbrio interno, pois precisa recriar o mundo como uma forma de compensar as experiências no ambiente real. O homem, através da elaboração de símbolos, manifesta impulsos e valores significantes que, de outra maneira, não teriam como ser comunicados (LUCENA JUNIOR, 2011).

As identidades visuais das organizações, as propagandas institucionais, os rituais e os ritos, presentes nas empresas, são uma maneira de praticar a gestão artisticamente. Ensinar e aprender com a arte é poder praticar a gestão criativamente, conciliando subjetividade e objetividade nas tomadas de decisão. Para Davel, Vergara e Ghadiri (2007, p.2), “a administração é uma atividade social e humana e a arte é um meio extremamente pertinente para desenvolver competências de administração”. Com esta afirmação dos autores, dissolve-se a ideia de que a arte e a ciência seriam opostas, dando lugar a uma concepção de arte como mais um meio propício para a aprendizagem.

O cinema, apesar de ser considerado a sétima arte, é uma das mais poderosas, pois reúne, em seu seio, múltiplas linguagens: pintura, arquitetura, música, teatro (direção de atores e cenografia), figurino, entre outras. O filme recorre ao movimento, à forma, aos jogos de luz e conta histórias (DUARTE, 2002). Tudo isso contribui para construir um sentido e incentivar discussões sobre o que foi visto e, desta forma, facilita as interpretações, expõe valores, crenças e visão de mundo (NISSLEY, 2002).

3 O FILME COMO POSSIBILIDADE DE RECURSO DIDÁTICO NO ENSINO DE 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. Este auxilia na compreensão da realidade organizacional (QUEIROZ, 2012) e pode ser usado nos diversos campos de ensino-aprendizagem em Administração.

A linguagem do cinema facilita a identificação do sujeito, pois trabalha com conteúdos tanto emocionais, como inconscientes. Mendonça e Guimarães (2007, p.7) consideram que “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”.

Wood Jr (2007) relata sua 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 quão rica e estimulante foi a experiência. O autor comenta que o uso de recursos visuais foi visto como positivo pelos estudantes, pois enriqueceu o processo de aprendizado, a capaci-

dade de ilustrar e fixar conceitos subjetivos e complexos, além de tornar as aulas mais interessantes. Os estudantes se manifestaram e comentaram que o filme é capaz de despertar 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 (WOOD JR., 2007).

A discussão sobre linguagem cinematográfica, como recurso didático para o ensino de administração, na literatura nacional, tem raízes na discussão seminal do próprio Wood Jr (2000), que começou este debate a partir da dramaturgia teatral. A primeira indicação do uso de análise fílmica pode ser localizada no texto de Ipiranga (2003), que a associa aos estudos linguísticos e semióticos, como ferramenta didática. Brandão (2004; 2006) utiliza a ferramenta, inserindo-as no contexto empresarial para formação de gestores, especialmente ligados ao campo de gestão de pessoas. Já Fleury e Sansur (2006), estão entre os primeiros a apresentar, na literatura recenseada, o passo-a-passo de um experimento que comprova a eficácia da abordagem, dada a interessante integração do conteúdo de ciências sociais com metodologias interativas.

Digno de nota, está a eclosão do tema, com o amplo levantamento de Leite, Chang e Santos (2006), em um estudo sobre resultados do método com uma coleta de quase 20 anos de aplicação desta alternativa; e o trabalho de Mageste, Mendes e Cappelletti (2006), também pioneiro em relacionar várias obras cinematográficas a uma temática de gênero. Finalmente, cabe registrar a singular contribuição de Carvalho, Iorio e Solles (2007), que optaram, a partir da integração da administração com o campo da comunicação, oportunizar aos estudantes uma atitude ativa em relação à linguagem do cinema, através da criação de documentários de curta metragem pelos alunos, permitindo o encontro destes com um olhar diferenciado na produção de conteúdo.

As reflexões internacionais, sobre essa possibilidade pedagógica, iniciaram-se com a proposição de Gallos (1993), sugerindo que o cinema estabelece uma possibilidade para que o estudante possa ser reposicionado em relação a conteúdos, aumentando a sua tolerância à ambiguidade, necessária nos estudos organizacionais. Na sua reflexão, o autor situa, na década de 80, a abertura de debates acerca do uso de possibilidades alternativas para o ensino de administração, que permitiram a avaliação dessas perspectivas na contemporaneidade. Desde então, a opção cinematográfica tem sido particularmente importante para tratar de tópicos de subjetividade complexa; como mostra Stevenson (1996), relatando os resultados do uso de obras shakespearianas para tratar de liderança; confirmado numa reflexão mais recente de Ambrosini, Billsbery e Collier (2009), que demonstram que a falta de experiência profissional dos estudantes representa um hiato, que pode ser suprimido pelo caráter multidimensional e multicamada oferecido pelos documentos cinematográficos, com resultados importantes na retenção de conteúdos e percepção de conceitos centrais.

Numa importante reflexão, Hobbs (1998) discute os limites da técnica, notadamente apelando para o cuidado em relação às intenções subjacentes à elaboração do conteúdo, quando sugere que elementos ligados a questões políticas, ideológicas e comerciais devam ser contextualizadas para permitir uma apreciação crítica do material. A descrição sistemática, da estratégia de uso de uma obra cinematográfica, pode ser inicialmente apreciada na utilização para discussão da ferramenta do diálogo por McCambridge (2003), preconizando a sua aplicação em diversos níveis educacionais formais, inclusive, no treinamento para executivos.

Alvarez e outros (2004) realizaram um singular uso da ferramenta cinematográfica, desta feita analisando diretores e suas produções, para discutir especialmente as peculiaridades da indústria americana e europeia, suas estratégias e dinâmicas. Em seguida, encontramos, na literatura, uma produção que apresenta, de forma perspectiva, uma miríade de possibilidades para abordagem fílmica no ensino de administração, como na análise comparada, realizada na já citada obra de Huczynski e Buchana (2004); o debate sobre questões de diversidade, aportado por Bumpus (2005); e a discussão de padrões éticos de comportamento, por Champoux (2006). Digno de nota, são as propostas realizadas por Tyler, Anderson e Tyler (2007), indicando a riqueza deste trabalho, quando oportunizado, aos estudantes, a identificação de material para as discussões propostas; além da estratégia de Roth (2001), invertendo a precedência e importância da mídia cinematográfica como recurso pedagógico, utilizando-a como conteúdo base de disciplina, em contraposição à alternativa clássica de uso de materiais escritos.

Filmes de animação são primeiramente descritos, como recurso pedagógico ao ensino de administração, em Champoux (2001), que apela para a excelência dessa mídia no trato com conteúdos relacionados ao campo do comportamento organizacional. O filme de animação é uma arte de linguagem audiovisual, que utiliza o desenho ou a modelagem, associada à música, efeitos especiais ou inclusão de elementos reais. Permite, graças à sua linguagem, a encenação de personagens variados, de vilões a mocinhos, de animais a objetos “falantes”, além de seres de outros planetas e universos. A palavra “animação” possui origem etimológica no termo latino *anima*. Animar é dar vida e alma ao que é inanimado, gerando uma ilusão de movimento (ROSA, 2007).

A animação é facilmente assimilável pelo espectador por alguns 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). Além disto, é universal, caricatural, exemplar e de fácil identificação, independentemente da idade do espectador.

A animação possui uma linguagem divertida, pois “está construída com uma linguagem simbólica da mágica” (VIEIRA, 2008, p.59). É necessário reforçar que este trabalho usa um filme de animação como recorte para a análise do tema em 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 um ponto importante desta pesquisa. Na animação, “tudo” pode acontecer. Como assevera Vieira (2008, p.74), “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”. Com a dinâmica do movimento, da sua voz, da postura, podemos perceber, com mais facilidade, nuances das personalidades das personagens. Estes detalhes podem facilitar a análise dos comportamentos organizacionais e seus agentes, além de reforçar o uso do filme de animação como metáfora de muitas organizações.

[...] 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).

Pode-se dizer que a animação é uma tentativa de desvelamento do mundo adulto para o infantil, romanizando-o. Assim, conquista também o público adulto ao oferecer um tema próximo de sua realidade. Por outra parte, o espectador adulto se reconhece no universo infantil, por ele vivido e experienciado, tornando-se um forte elemento catalizador no processo de identificação com os conteúdos fílmicos.

4 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 nos filmes de animação, a linguagem cinematográfica permite ao espectador assistir aos filmes como se fossem 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 ao nosso inconsciente. É possível que os espectadores se projetem nos personagens, no enredo ou na paisagem que é mostrada. O cinema mobiliza os desejos e o espectador busca, em sua composição, elementos de realização ou até mesmo de libertação. Esta relação é subjetiva, pois cabe na experiência de cada espectador.

A dinâmica apresentada nos filmes cria uma cumplicidade com o espectador, pois 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 a percepção das questões administrativas.

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, pois poderá ocorrer uma identificação. O filme pode causar emoções no indivíduo e este poderá relacioná-las com algumas experiências vivenciadas. Trata-se do processo de identificação do espectador com a imagem.

A ilusão momentânea se encarrega de que o sujeito “entre” no universo apresentado no filme. Balazs (1983) pontua a câmera e seus movimentos como um dos elementos principais no processo de identificação, pois tem o papel de transportar o espectador para dentro do filme. Para ele, “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 veem e da forma em que veem” (BALAZS, 1983, p.85). Este é o ponto crucial em que está localizado o processo de identificação: quando assumimos o lugar do personagem, “nossos olhos estão na câmera e tornam-se idênticos aos olhares dos personagens. Os personagens vêm 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 estética que o cinema é capaz de transmitir. E é através dela que o analista organizacional pode estabelecer a relação com a empresa. Sendo a

organização um ambiente composto por pessoas, torna-se exemplar a utilização da imagem fílmica para mostrar a identificação da obra cinematográfica com o universo das empresas.

Um texto escrito de um estudo de caso de uma empresa é interessante e enriquecedor, porém o filme permite vivenciar, olhar e sentir o ritmo de uma corporação, possibilitando desenvolver outras sensações. Usar um estudo de caso, através de uma obra cinematográfica, e metaforiza-lo com a realidade organizacional é uma proposta lúdica, que pode ser potencializada através de um filme de animação. Este oferece, ao espectador, a possibilidade de “fazer de conta que”, de considerar o mundo animado como se fosse uma empresa. Trata-se de uma ótica divertida e curiosa para falar de questões da realidade organizacional.

5 METODOLOGIA E ANÁLISE FÍLMICA

Este estudo se valeu de uma pesquisa qualitativa e exploratória com abordagem de análise de conteúdo. O procedimento metodológico empregado, para o presente estudo, foi o uso de “Analogias e metáforas”, proposto por Vergara (2012, p. 30-41). O modelo de análise fílmica baseou-se em Vanoye e Goliot-Lété (2002), Aumont e Marie (1990) e Rodríguez (2014). Os cinco autores sustentam a importância do olhar do pesquisador, sua interpretação, a subjetividade, elementos que são, no nosso ponto de vista, cruciais na abordagem do uso dos filmes de animação e sua interpretação para o ensino de Administração. Passaremos, a seguir, a detalhar estes aspectos metodológicos.

Analisar um filme é algo além de vê-lo. É revê-lo, rele-lo, retomá-lo (RODRÍGUEZ, 2014) e, desta forma, ter prazeres específicos para usufruí-lo melhor (VANOYE, 2002). Rodriguez (2014), a partir da teoria do texto de Requena (1985), afirma que a análise 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, 2014, p.19)

O primeiro passo da análise fílmica, que empreendemos, foi a visualização de *Monstros S.A.* Foram mais de 10 visualizações do filme pelos autores do trabalho: nas cinco primeiras, todos os elementos significativos observados eram anotados e, nas cinco seguintes, separavam-se as sequencias e os planos. É o que se denomina de *découpage*: ou seja, decompor os elementos constitutivos, “é despedaçar, descosturar, desunir, extrair, separar, destacar e denominar materiais que não se percebem isoladamente ‘a olho nu’” (VANOYE; GOLIOT LÉTÉ, 2002, p.15). Ou, conforme a Teoria do Texto de Requena (1985), é preciso estruturar o texto: fragmentar e decompor a base material do filme, para fazer emergir sua estrutura e funcionamento internos.

Dentre os parâmetros mais frequentes, que são utilizados nas *découpages*, segundo Aumont e Marie (1990), este trabalho observou os seguintes critérios:

- a) Duração dos planos e número de fotogramas;
- b) Escala de planos, profundidade de campo, apresentação dos personagens, caracterização de cada um.
- c) Montagem: pontuações, fusões, tipos de enlaces.
- d) Movimentos: deslocamento de atores e objetos no campo, entradas e saídas, e movimentos de câmera.

ra.

- e) Trilha sonora: diálogos, música, efeitos sonoros e especiais.
- f) Relações entre som e imagem: posição da fonte sonora em relação à imagem (in/off).
- g) O passo seguinte é soletrar o texto: ler detidamente cada elemento textual, cada significante, para que este o conduza ao seu significado. Segundo Requena (1985), é preciso construir um mapa de cadeias significantes, estabelecer a trama de textos que conduzam a outros textos (fílmicos, pictóricos, literários) e que vão compor a análise. Desta forma, estabelecemos um diálogo entre as cenas, planos, personagens e ações com os principais elementos metafóricos que iam sendo identificados.

O passo final foi encontrar o sentido do filme *Monstros S.A.* para o ensino-aprendizagem de Administração. Neste momento, fez-se necessária mais duas visualizações do filme para sua reconstrução final. É a fase de alinhar as partes separadas na *découpage* e de dar forma ao texto que emergiu das análises. O trabalho do analista é a busca pelo sentido do texto, “[...] 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” (RODRÍGUEZ, 2014, p. 19).

O uso da metáfora é relevante para o procedimento metodológico 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). 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, mas a principal delas é que se deve, no mínimo, falar de símbolo, sonho, desejo, delírio, criatividade, representação, linguagem, signo, significado e sentido.

Esta abordagem de análise é corroborada por Rodriguez (2014), que defende que ler e analisar um texto é criar uma relação de envolvimento, é ir além, é mergulhar, penetrar e estabelecer conexões profundas. E, como uma grande paixão, essa atividade de conhecimento profundo do outro deve ser levada a sério.

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

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

Morgan (2011) argumenta que as organizações geralmente são complexas, ambíguas e repletas de paradoxos, por isto o uso da metáfora dá acesso à compreensão de seu funcionamento. O autor diz que nossas teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas. 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) elucida, para melhor compreender processos e aspectos como problemas, situações e mudanças do universo organizacional. Segundo o autor, as metáforas nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas. Esta afirmação complementa a observação de Eco (1991), pois a metáfora tem uma importância crucial no processo de análise.

A metáfora lança um novo olhar sobre a organização. Morgan (2011) diz que esta maneira diferenciada de refletir sobre as organizações pode ser usada de modo prático para ler e compreender as situações específicas, e para auxiliar no planejamento e na administração, ainda que genericamente. A análise, baseada em metáforas, fornece meios eficazes de gerenciar estas complexidades e ambiguidades.

Morgan (2011) cita dois passos 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, usam-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.

A metáfora permite compreender a vida, que, segundo Nogueira (2008), é o elo entre o mundo e o domínio dos textos. As metáforas descrevem a vida e os seus fenômenos enquanto ideias. 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 (2008), um filme de animação pode ser um caso de sucesso de uma organização. E a metáfora sustenta esta análise.

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

- a) Identificar o tema.
- b) Definir os elementos a serem objetos da metáfora:
- c) Delimitar os aspectos a serem considerados na pesquisa;
- d) Descrever cada elemento conforme o que foi estabelecido;
- e) Interpretar os dados coletados por meio da pesquisa bibliográfica;
- f) Analisar as similaridades e diferenças;
- g) Elaborar as metáforas;
- h) Confrontar resultados com as teorias;
- i) Formular conclusão.

Sustentado por Morgan (2011) e Rodriguez (2014), este estudo faz uso do filme de animação como metáfora da organização. E constrói um recurso metodológico para tratamento dos dados coletados.

6 O FILME MONSTROS S.A.

O filme *Monstros S.A.* conta a história de uma “fábrica de fazer sustos”: a *Monstros. S.A.* Fica localizada em *Monstrópolis*, um mundo paralelo ao dos humanos. O que separa os dois universos são portas que funcionam como passagem e transportam os monstros, através dos armários, até os quartos das crianças. O objetivo dos monstros, funcionários da fábrica, é assustar as crianças, que gritam apavoradas com a visão dos bichos terríveis. Estes gritos geram a fonte de energia necessária para a sobrevivência da fábrica e da cidade, pois esta passa por uma crise energética. Para cada criança do mundo humano, existe um monstro correspondente no mundo monstruoso.

Na fábrica, trabalham James P. Sullivan, um poderoso monstro assustador, que ostenta um pelo azul e chifres, e Mike Wazowski, um pequeno ser verde, arredondado e que possui um olho só. No mundo dos mons-

tros, as crianças são consideradas tóxicas e o contato com elas seria catastrófico. Porém, uma garota entra acidentalmente em *Monstrópolis* e sua presença passa a transformar o mundo dos monstros.

Monstros S.A. é uma obra que retrata as situações que ocorrem em uma empresa e revelou-se, após a análise, em um expressivo filme de animação, para exemplificar os conceitos de Administração, em especial a Cultura Organizacional e o Gerenciamento de Crise. Mostrou que pode ser um exemplar estudo de caso em sala de aula.

James P. Sullivan, também conhecido como Sulley, representa o papel de gestor empreendedor em formação. Apesar de ser um monstro, os problemas, que este personagem experimenta, se assemelham aos de qualquer trabalhador em posição de destaque na empresa. Experimenta desilusões, alegrias, frustrações, aborrecimentos, tristezas, êxitos, medos, inseguranças e preocupações no cotidiano da fábrica.

Sulley vive em um momento em que seu mundo passa por uma grave crise energética. As dificuldades que um cidadão humano enfrenta, como, por exemplo, o racionamento de energia, estão simbolizadas no drama deste personagem. Na empresa, que é detentora de alta tecnologia, existe um grupo seletivo de monstros denominados “assustadores”, representantes do lema “mais susto gera mais lucro”. O funcionário do mês é aquele mais temido pelas crianças, o que ocasiona os piores gritos. Todo postulante a assustador da *Monstros S.A.* passa por um processo de treinamento cuidadoso em um simulador de quarto de criança. Para alcançar o posto de assustador, deve estudar as normas e os procedimentos de segurança fundamentais para a função. A principal norma da empresa é “crianças humanas são tóxicas”. Elas não podem ser tocadas e nem seus objetos podem ser manipulados, por conta do risco de contaminação.

A porta é um elemento importante do filme. É um elo entre os universos dos monstros e o dos humanos. Para conseguir uma porta, o monstro assistente passa o cartão, digita uma senha e a porta é colocada em uma base cilíndrica de acesso. Quando a porta surge, encaixa-se firmemente no cilindro de armazenamento de susto e é ativada. O assustador entra no armário e atemoriza a criança. Os gritos são coletados e armazenados no cilindro pelo monstro assistente. Quando acaba o procedimento, a porta deve ser ejetada e armazenada em um cofre de alta segurança. Se uma criança não se assustar, a porta é considerada sem efeito e deve ser eliminada imediatamente.

Henry J. Waterhouse, o presidente, herdou a empresa de seu pai e é considerado um grande assustador. Ele trouxe a inovação e a tecnologia patenteada de portas e transformou a *Monstros S.A.* em uma gigantesca fábrica de energia. Ele também criou técnicas de susto como o "salto e rosnado do Velho Waterhouse".

O personagem foi concebido com garras de sete dedos, seis pernas de caranguejo e meia dúzia de olhos redondos, como uma aranha. Não mede esforços para manter o funcionamento da fábrica e é capaz de fazer o que for necessário para a sobrevivência da empresa. Por causa dele, a fábrica envolveu-se em um escândalo, pois agiu em cumplicidade com Randall Boogs no sequestro de uma criança. Henry J. Waterhouse alimentou o tabu de que “a criança humana é tóxica” e criou uma série de mitos envolvendo esta história. Podemos afirmar que é um dos grandes pilares da cultura organizacional. 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.

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, para aqueles que tiveram contatos tóxicos com crianças. Esta entidade gera pânico na fábrica, toda vez que entra em cena.

São muitos os funcionários que compõem a organização, mas, para fins didáticos, nos concentramos, neste estudo, nos principais colaboradores da empresa, pois estão diretamente envolvidos no caso da criança, que será analisado posteriormente.

Sulley detém o recorde de “Monstro do mês” por seguidas vezes e trabalha em parceria com Mike Wazowski. A dupla, considerada a melhor equipe de coleta de gritos do andar do susto, é responsável por reerguer a fábrica após a crise, pois descobriu que a “risada” seria uma fonte de energia dez vezes mais potente que o grito.

Randall Boggs é um monstro calculista, semelhante a um lagarto. Ele tem olhos esquivos, dentes de navalha, cauda semelhante a chicote, caminha sobre quatro patas, desliza em oito e pode se integrar em qualquer cenário, como um camaleão. Ele é sorrateiro e, como fica invisível, pode estar em qualquer ambiente sem ser percebido. Representa aquele funcionário que atua subrepticiamente, nem sempre é notado, mas geralmente atrapalha o bom funcionamento da empresa. Ele 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 e a 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 irregularidades na empresa. Desempenha uma função semelhante à de auditoria.


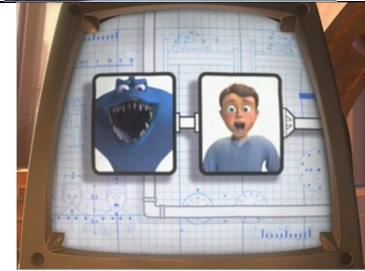

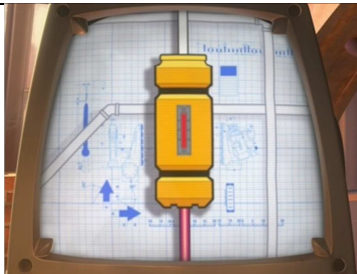


7 METÁFORAS ENTRE *MONSTROS S.A.* E A ADMINISTRAÇÃO



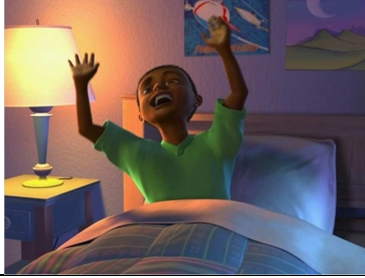
Após seguir o caminho metodológico proposto por Requena (1985), Aumont (1990), Rodríguez (2014) e Vergara (2012), foi elaborado o quadro 1, a seguir, com as relações encontradas de correlação entre as metáforas que aparecem em situações ou personagens do filme, sua interpretação e seu significado. O quadro mostra as principais metáforas presentes no filme. Podemos sintetizar as metáforas em quatro blocos, com os elementos assim agrupados: Um primeiro grupo apresenta as metáforas presentes na associação com os personagens (1 a 8). O segundo bloco é composto de metáforas presentes em elementos materiais, objetos e arquitetura da fábrica (9 a 13). O terceiro bloco é composto por frases feitas, sentenças repetidas pelos funcionários, *slogans* e ditados da organização. São os “estribilhos” da cultura organizacional (14 a 17). O quarto bloco apresenta os elementos comunicacionais da empresa (identidade visual, marca e detalhes da marca, prêmios) (18 a 20). O último agrupamento é formado pelo problema a ser encarado pela organização (crise) e sua solução (21 e 22). Desta maneira, conseguiu-se desenhar uma estrutura para as metáforas do filme, estabelecendo suas conexões com conceitos fundamentais dos estudos organizacionais.

Quadro 1 – Metáforas e seus significados

Metáfora	Imagem	Interpretação	Significado
1. Sr. Waternoose		Gestão antiquada. Chefe com perfil controlador.	Gestão que utiliza o discurso do medo, dominação pelo terror e cujo poder defende pelo grito. Através da sua figura, é estabelecida a apropriação da imagem familiar, atribuída à empresa, para criar um maior comprometimento com o trabalhador.
2. James P. Sullivan		Gestão mais inovadora. Caracteriza o gestor em formação. Herói.	Gestão que observa as mudanças na organização, transforma as ameaças em oportunidades. Encarna o ideal de valores a serem seguidos pelo grupo. Representa o herói legítimo na organização.
3. Randall Boggs		Valores organizacionais negativos.	Valores que não devem ser seguidos. Comportamentos inconscientes e pulsionais. Representa o lado escuro da organização.
4. Mike Wazowski		Solidariedade. Absorção e compartilhamento da Cultura Organizacional. Encarna razão na organização.	Representa os valores compartilhados pela organização, a total absorção da Cultura Organizacional e o aspecto racional da mesma.
5. Boo (a garotinha)		Fator externo provocador. Juventude. Inovação. Mudança.	Elemento de mudança organizacional. O que era ameaça se transforma em aliado. Representa a visão do novo, a oportunidade de transformação e de mercado.
6. Roz		Controle da empresa. Auditoria. Atitudes burocráticas.	Simboliza a burocracia. Encarna o analista ou auditor, que observa e avalia a organização. Elemento infiltrado. Remete à repressão.

Metáfora	Imagem	Interpretação	Significado
7. CDA (Agencia Detectora de Criança)		Repressão	Setor burocrático, que representa um papel de opressor e sancionador.
8. Testemunha ocular 3 (mais de 15 olhos)		Ausência da comunicação.	É um excesso de olhar sem visão. Estar observando tudo, o tempo todo, significa uma ausência de visão do verdadeiro problema. Pode encarnar uma distorção dos fatos organizacionais.
9. Arquitetura da empresa, edifício.		Grandiosidade da corporação diante do olhar do trabalhador e da sociedade.	Simboliza o papel de opressão sobre os trabalhadores. A empresa vista como ameaça pelo gigantismo, proporcionando uma atitude de retraimento do empregado.
10. Portas dos armários		Portal para os concorrentes. Ameaças. Oportunidades. Controle. Subjugação.	São os acessos ao que é considerado ameaça ou abertura a novas oportunidades. É também uma forma de controle e subjugação do trabalhador (“fechar a porta da empresa”).
11. Porta do Exílio		Tabu. Subjugação. Controle.	A grande ameaça que paira sobre o trabalhador: a demissão, o corte, a eliminação da empresa, o exílio.
12. O andar do susto		Apropriação da mais valia do trabalhador. Espaço dos ritos e rituais. Palco onde se legitima subjugação e opressão.	O espaço principal, onde a cultura organizacional emerge. Os ritos alimentam as crenças da organização e solidificam a cultura. Nesta organização, o controle é exercido pelo susto.
13. Andar do Riso		Apropriação da mais valia do trabalhador, regido pelo novo paradigma. Novos Ritos e Rituais.	Comprovação de que podem ocorrer mudanças após a crise. Criatividade e engenho a favor da melhoria na empresa.

Metáfora	Imagem	Interpretação	Significado
14. “Crianças humanas são tóxicas”		Tabu. Elemento de controle do capital sobre o trabalhador e a sociedade. O novo é tóxico, nocivo e contaminante.	Representa o maior tabu da organização. Domínio da corporação, que mantém o trabalho subjugado pelas condições de reprodução da sua sobrevivência. Estratégia do medo também cabe nesta frase.
15. “No susto e no grito, fazemos bonito”.		Um processo de comunicação adotado para justificar o controle da corporação.	O <i>Slogan</i> do serviço prestado na empresa. Referência à Cultura Organizacional adotada para justificar suas ações para a sociedade.
16. “Eu sou <i>Monstros S.A.</i> ”		Estratégia de controle para a identificação do trabalhador com a empresa.	Identificação dos públicos com a corporação. Construção/Manutenção da Imagem e Reputação. Institucionalização do privado. Gera sentimento de pertencimento no trabalhador. Homogeneização da imagem organizacional perante o público.
17. “Grito é a única fonte de energia”		Processo de comunicação adotado pela Organização para justificar o controle da massa.	Sustentação da Cultura Organizacional para justificar suas ações perante a sociedade. Algumas notícias são veiculadas como verdadeiras, para conseguir o controle da população.
18. Identidade visual da <i>Monstros S.A.</i> (Um grande M com um olho centralizado)		A letra “M” representa a empresa: sólida, robusta e se assemelha a um monstro, um ciclope. Seu posicionamento no alto ajuda a enfatizar este aspecto de onipotência.	A marca mostra a essência da empresa: uma organização forte, pautada no controle, na centralização, na manipulação e observação constantes. A marca simboliza a própria organização.
19. O “olho” da logomarca		Dentro da letra “M”, o olho mostra que a empresa está observando tudo. Remete ao “olho que tudo vê”, o autoritarismo, o <i>Big Brother</i> (ORWELL, 2014).	É a metáfora do controle da empresa. Representa a organização invadindo a privacidade do empregado. Simboliza o olhar controlador e inibidor.

Metáfora	Imagem	Interpretação	Significado
20. Prêmio: “O monstro do mês”		Competitividade. Motivação.	Estratégia de aumento da mais valia, que impõe o argumento da competitividade.
21. Crise de energia		Consequência da dependência social ao capital e recursos energéticos fósseis.	As estratégias que algumas organizações mantêm para continuar a perpetuar o consumo podem gerar graves problemas. A crise ocorre quando se esgotam as fontes e os recursos naturais. Oportunidade de surgimento de soluções que gerem recursos mais sustentáveis.
22. Risada é mais forte que o grito		Nova fonte de energia. Energia limpa e saudável.	Quebra de paradigma capaz de provocar a mudança no controle pelo poder. Pode ser considerado um avanço, pois requer novas demandas e posturas da sociedade. Renovação, engenho e sustentabilidade.

Fonte: Elaborado a partir de fotografamas (MONSTROS S.A., 2001)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao escolher um filme de animação, o estudo demonstrou como esta linguagem pode ser utilizada para ilustrar, de forma mais lúdica e enfática, os conceitos de Administração. As situações apresentadas, em certos filmes de animação, complementam, enriquecem e, muitas vezes, são exemplos concretos para os conceitos das realidades organizacionais.

Observamos 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.

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 e dos estudantes não percebem, em um trabalho de campo na organização, o que o cinema captura. O cinema possibilita uma maior conexão com o espectador.

Ao tratar os conceitos escolhidos sob a ótica do filme *Monstros S.A.*, estabeleceu-se a relação entre as organizações e o cinema, em especial o de animação, pois o relato exemplifica o ambiente organizacional de forma metafórica e alegórica, através da trama vivida pelos personagens. O filme de animação potencializa o

processo de identificação, pois os personagens, heróis ou vilões, têm suas características ampliadas e exacerbadas. A riqueza da comunicação, exibida através da animação fílmica, favorece a compreensão da teoria e mostra como estas películas podem ser um interessante *corpus* de estudos de caso. A partir do cruzamento de áreas como cinema de animação, cultura organizacional e administração com a arte, foi possível construir um interessante método para o ensino de conceitos de Administração.

Em relação à pergunta que nos levou à investigação, podemos afirmar que sim, o filme de animação pode constituir um *corpus* de interesse para o ensino e aprendizagem dos conceitos de análise organizacional. O cinema de animação, como recurso didático para o ensino da análise organizacional, contribui para o entendimento dos conceitos de uma forma lúdica e simbólica. O trabalho mostrou-se relevante, pois torna o ensino de Administração mais agradável e facilita o entendimento dos conceitos por estudantes de todas as idades. Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado.

O processo de compreensão da realidade ocorre naturalmente nos filmes de animação, pois elementos, como personagens, diálogos, comportamentos, histórias, cenários e ritos, ficam mais claros e potencializados, graças à linguagem do cinema.

Os monstros exibidos no filme mostram atitudes e comportamentos de muitos sujeitos das organizações. Exemplificam as relações com os colegas de trabalho, com os líderes, destes com o público interno ou a comunidade que os cerca. O filme mostra a pressão que certas empresas de grande porte exercem sobre os trabalhadores e como controlam suas vidas. O trabalho oferece uma nova ótica para que o aluno compreenda a organização, pois pode apreender aspectos da teoria, que seriam difíceis de assimilar, apenas através de uma aula expositiva, por exemplo. O método possibilita, através da identificação da trama, com suas experiências reais, que ele questione culturas e valores disseminados por certas empresas e pode auxiliá-lo a promover mudanças.

A vantagem de ensinar através do 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. Acreditamos que as metáforas nos filmes de animação ficam mais evidentes, tornando-se, pela sua hipérbole, facilmente assimiláveis pelo aluno/espectador. Ao metaforizar que o 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, presentes na organização; que Sulley é o gestor em formação e que se torna o gestor-herói ao salvar a empresa da crise; e Boo metaforiza a inovação ou uma oportunidade de mercado ao oferecer um novo produto; o espectador/pesquisador/estudante, amparado por estes conceitos e suas vivências, identificará melhor o que está sendo proposto pelo professor. O próprio enredo do filme *Monstros S.A.*, por exemplificar e amplificar o que seria a rotina em uma fábrica, favorece a análise.

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. Metaforiza 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 múltiplas 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, um olhar atento e inconformado.

Acredita-se que a contribuição desta pesquisa, para o campo dos estudos organizacionais, é relevante. Percebeu-se, através dela, como a análise organizacional pode apresentar outras possibilidades de entendimentos,

aprendizagens e abordagens, que vão além de números, percentagens e cálculos. Concordamos com Wood Jr. (2005, p. 114), quando afirma que estas contribuições podem ilustrar “uma tendência de focalização dos aspectos subjetivos e simbólicos da vida organizacional”. O uso da arte, em especial o cinema, na Administração contribui para um novo olhar no ensino-aprendizagem e torna-se um elemento transformador. A arte muda a relação pedagógica, ou seja, o processo de aprendizagem e de ensino, pois pode transformar alunos e professores. Pode-se empregar aqui a frase “o aluno aprende *brincando*”. Por outro lado, o mestre experimenta um desenvolvimento e uma participação maior em sala de aula, pois o docente se sente mais envolvido e comprometido com o método que utiliza o desenho de animação, para a exemplificação de conceitos muitas vezes áridos. Oferecer a arte do filme de animação, como um recurso de ensino, pode agregar qualidade na exposição dos conceitos organizacionais e pode tornar o aprendizado mais agradável, motivando tanto os estudantes da graduação como os de pós-graduação.

Como limitações encontradas neste trabalho, sentiu-se a necessidade de aplicar este método a um grupo focal, de forma a aferir os efeitos provocados, no aluno/espectador, de maneira mais controlada e documentada. Pode-se aplicar o método durante um semestre em um grupo de alunos de determinado ano de graduação em Administração e, em outro grupo, durante o mesmo tempo, utilizar-se o método convencional de aula expositiva. Acredita-se que venha a ser interessante cruzar os dados para verificar a eficácia do método.

Neste sentido, pretendemos abrir caminho para que futuros pesquisadores possam trabalhar e para que avancem em outros métodos e propostas.

A partir desta experiência de análise, percebe-se que é possível oferecer novas maneiras de ensino e também repensar práticas como pesquisador e gestor, o que corrobora o pensamento de Davel, Vergara, Ghadiri (2007) e Morgan (2011). É uma possibilidade para novos caminhos, conforme os autores. Logo, a pretensão deste artigo não é esgotar aqui as possibilidades de ensino, utilizando-se do recurso didático do filme de animação, mas de colaborar na produção de ideias inovadoras, métodos criativos e empolgantes em prol de uma maior e melhor qualidade no ensino-aprendizagem.

Artigo submetido para avaliação em 06/04/2016 e aceito para publicação em 05/07/2017

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, J.L. et al. Journeys to the self: Using movie directors in the classroom. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 3, p. 335-355, 2004.

AMBROSINI, V.; BILLSBERY, J.; COLLIER, N. Teaching soft issues in strategic management with films: Arguments and suggestions. **International Journal of Management Education**, v. 8, n. 1, p. 63-72, 2009.

ARAÚJO, F.F.; 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 ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

AUMONT, J.; MARIE, M. **Análisis del Film**. Barcelona: Paidós, 1990.

BACCEGA, M.A. O Gestor e o campo da comunicação. In: BACCEGA, M.A. (Org.). **Gestão de Processos Comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

BALÁSZ, Bela. A face das coisas. In: XAVIER, Ismail. (Org.) **A experiência do cinema**. Rio de Janeiro: Graal/Embrafilme, 1983, p. 90.

BORGES, J.F.; CASADO, T. Outro estereótipo da carreira executiva? Ficção e vida real na luta pelos lugares. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

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

BRANDÃO, M.S. **Luz, câmera, gestão: A arte do cinema na arte de gerir pessoas**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

BUMPUS, M.A. Using motions pictures to teach management: Refocusing the câmera lens through the infusion approach to diversity. **Journal of Management Education**, v. 29, n. 6, p. 792-815, 2005.

CARVALHO, J.L.F.; IORIO, V.; SALIS, F.A. O estudante de administração como documentarista cinematográfico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CHAMPOUX, J.E. Animating film as a teaching resource. **Journal of Management Education**, v. 25, n. 1, p. 79-100, 2001.

CHAMPOUX, J.E. At the cinema: Aspiring to a higher ethical standard. **Academy of Management Learning & Education**, v. 5, n. 5, p. 586-590, 2006.

CHAMPOUX, Joseph E. Film as a teaching resource. **Journal of Management Inquiry**, v. 8, n. 2, p. 206-217, 1999.

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**. São Paulo: Ática, 1991.

FLEURY, M.; SARSUR, A. O quadro-negro como tela: O uso do filme “Nenhum a menos” como recurso de aprendizagem em gestão por competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

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, 4., IBÉRICO, 2, 2008. **Anais...** 2008.

FURTADO, R.A.; GARCIA, L.M.; VASCONCELOS, G.M.R. Anna e o rei: a utilização de um filme como recurso didático para uma discussão mais aprofundada de cultura nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GALLOS, J.V. Teaching about reframing with films and vídeos. **Journal of Management Education**, v. 17, n. 1, p.127-132, 1993.

HOBBS, R. Teaching with and about film and television: Integrating media literacy concepts into management education. **Journal of Management Development**, v. 17, n. 4, p. 259-272, 1998.

HUCZYNSKI, A.; BUCHANAN, D. Theory from fiction: A narrative process perspective on the pedagogical use of feature film. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 6, p. 707-726, 2004.

IPIRANGA, A. A narração fílmica como instrumento da ação formativa: Um enfoque semiótico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 27., 2007, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 2007.

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

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

MACHADO, D.Q. Estudo observacional dos aspectos fundamentais da terceirização no filme “Avatar”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MAGESTE, G.S.; MENDES, E.L.; CAPELLE, M.C.A. Mulher, trabalho e cinema: Representações do trabalho feminino no cinema brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EnEO, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

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.

MCCAMBRIDGE, J. Angry men: A study in dialogue. *Journal of Management Education*, v. 27, n. 3, p. 384-401, 2003.

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...* Rio de Janeiro: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 2007.

MONSTROS S.A. Direção: Peter Docter. Codireção: 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**. 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.

NISSLEY, N. Art-based learning in management education. In: WANKEL, C.; DEFILLIPPI, B. **Rethinking management education for the 21st century**. Information Age Publishing Inc, 2002.

NOGUEIRA, L. **Narrativas Fílmicas e Videojogos**. Covilhã: Universidade da Beira Interior/ LabCom, 2008. ORWELL, G. 1984. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2014.

QUEIROZ, N.S. Cinema, estudos organizacionais e crise financeira mundial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 2012.

REQUENA, J.G. Film, discurso, texto. Hacia una teoría del texto artístico. *Revista de Ciencias de la Información*, Madrid, n. 2, 1985.

RODRIGUEZ, V.B.C. **Além do Espelho**: análise de imagens de arte, cinema e publicidade. 2. Ed. revista e ampliada. Curitiba: Appris, 2014.

ROSA, L.G. **Dos Contos de Fadas aos Desenhos Animados**: A comunicação através do processo cíclico das narrativas. (Dissertação de Mestrado). PUCRS – Comunicação Social, 2007.

ROTH, L. Introducing students to “the big picture”. *Journal of Management Education*, v. 25, n. 1, p. 21-31, 2001.

STEVENSON, W.B. A muse of fire or a winter of discontent? *Journal of Management Education*, v. 20, n. 1, p. 39-47, 1996.

TYLER, C.L.; ANDERSON, M.H.; TYLER, J.M. Giving students new eyes: The benefit of having students find media clips to illustrate management concepts. **Journal of Management Education**, v. 33, n. 4, p. 444-461, 2007.

VANOYE, F.; GOLIOT-LÉTÉ, A. **Ensaio sobre Análise Fílmica**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 2002.

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

VIEIRA, T. C. **O Potencial Educacional do Cinema de Animação**: três experiências na sala de aula (Dissertação de Mestrado). Campinas: Universidade Católica de Campinas – Educação, 2008.

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

WOOD JR, T. Metáforas espetaculares: Do dramatismo teatral ao dramatismo cinematográfico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 2000.

WOOD JR. **Pedagogia Crítica e o Uso de Filmes de Longa Metragem em Sala de Aula**. FGV-EAESP/GVPESQUISA - Relatório de Pesquisa, n. 9, 2008. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/gvp/pedagogia-critica-e-o-uso-de-filmes-de-longa-metragem-em-sala-de-aula>. Acesso em: 20 mar. 2017.

WOOD JR., T. Simbologia da Liderança na Ótica Cinematográfica. In: DAVEL, E.; MELO, C.O.L. (Org.). **Gerência em Ação**: Singularidade e Dilemas do Trabalho Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 1, p. 113-132, 2005.