

O Filme de Animação no Ensino de Administração: Uma Análise de *Monstros S.A.*

Autoria: Ederval Marques Miranda, Vanessa Brasil Campos Rodriguez, Manoel Joaquim Fernandes de Barros

Resumo

O artigo mostra como o cinema de animação pode ser utilizado como ferramenta para o ensino das organizações. Através do uso de metáforas presentes no enredo do filme de animação *Monstros S.A.*, mostramos como os principais conceitos da organização podem ser aprendidos e ministrados. O trabalho apresenta alguns motivos relevantes para o uso do cinema de animação nos estudos da análise organizacional, pois permite: ilustrar os conceitos de Administração; relacionar os enredos dos filmes com a realidade organizacional; usar filmes como exemplos ou *cases* para o ensino em Administração; tornar o aprendizado mais agradável para facilitar a apreensão dos conceitos. *Monstros S.A.* tem como principal característica uma abordagem voltada para o cotidiano organizacional. No marco teórico, trabalhamos 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 qualitativo, com base em estudo teórico e exploratório. O procedimento metodológico empregado foi o uso de Analogias e metáforas e análise filmica. Foi criado um quadro a partir das metáforas e analogias encontradas nas situações e personagens do filme *Monstros S.A.*, suas interpretações e significados resultantes das mesmas. Constatou-se, a partir desta experiência de análise, que é possível oferecer novas maneiras de ensino em Administração utilizando o filme de animação como um recurso didático. Este método pode agregar um conhecimento profundo aos conceitos organizacionais ao oferecer uma nova ótica para esta área do conhecimento.

Palavras-chave: Filme de Animação. Ensino em Administração.

Introdução

O relato filmico 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 vivência ao permitir a utilização de seus enredos para o ensino e a pesquisa em distintas disciplinas. Em Administração, situações apresentadas nos filmes podem complementar, enriquecer e servir de base para os conceitos de realidades organizacionais. Motta (1991) propõe que a compreensão das organizações deve ser feita da mesma forma que compreendemos as artes. Este estudo apresenta alguns motivos relevantes para o uso do cinema na análise organizacional, pois permite: ilustrar os conceitos de Administração; contribuir para o estudo desta área ao utilizar as diversas formas de expressão que o cinema oferece; relacionar os enredos dos filmes com a realidade organizacional; usar filmes como exemplos para o ensino em Administração; tornar o aprendizado mais agradável para facilitar a apreensão dos conceitos.

A abordagem de filmes para ilustrar questões em Administração é relevante, pois, na análise bibliométrica, identificou-se trabalhos que abordavam o uso do cinema para ilustrar os conceitos de Administração. O objeto de análise do presente estudo foi o filme *Monstros S.A.*, que mostra, no enredo, de forma metafórica e alegórica, algumas situações do ambiente organizacional através da trama vivida pelos personagens. Na literatura selecionada, inclusive, foi identificada a correlação do uso de filmes como apoio aos conceitos de Administração. Furtado, Maria Garcia e Vasconcelos (2008) utilizaram o filme *Anna e o Rei* como recurso

didático para a discussão sobre cultura nas organizações nos cursos de graduação e especialização em Administração.

Borges e Casado (2009) ilustraram a carreira executiva no contexto contemporâneo e analisam seus estereótipos através de *A Agenda*, *O Adversário*, *O Corte e o Diabo veste Prada*. Machado (2010) investigou 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 trabalhos recorreu a referências que já utilizaram o cinema no ensino em Administração. Destacamos a obra organizada por Davel, Vergara e Ghadiri (2007), na qual vários autores fazem relatos de experiências do uso das diversas formas de arte em sala de aula, como a fotografia, música, dança, literatura, teatro, belas artes e cinema. Esta obra explícita e caracteriza o papel e o impacto da arte no processo de ensino-aprendizagem.

Apoiando-se nestes dados, o estudo do uso de filmes no ensino torna-se relevante e traz benefícios para os estudantes estimularem sua análise crítica e aprimorarem o seu olhar aos conceitos em Administração. Além disto, o trabalho torna-se interessante para o corpo docente, que pode se valer das técnicas para aperfeiçoar suas práticas de ensino.

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

Mendonça e Guimarães (2007) também se apoiam em 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.

Em Administração, os autores propõem que o ensino 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.

Nesse sentido, a pergunta de partida deste estudo foi: o filme de animação pode constituir 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.

Mas, o que ocorre com os filmes de animação, uma vez que não são atores “de carne e osso”? O uso de filmes de animação poderia tornar o aprendizado mais agradável e motivar tanto os estudantes da graduação até a pós-graduação a aprenderem e apreenderem os conceitos?

O uso de filme de animação em sala de aula apoia-se em Morgan (2011) quando 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 funciona uma organização. Acreditamos que as metáforas nos filmes de animação ficam mais evidentes, tornando-se, pela sua hipérbole, mais facilmente assimiláveis pelo aluno/espectador.

O objetivo geral deste estudo é demonstrar que o uso do filme de animação torna o aprendizado mais lúdico e facilita o entendimento e apreensão dos conceitos de administração. Como objetivos específicos, pretendeu-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 indicados nas organizações;

O método qualitativo e exploratório foi 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). 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).

O marco teórico deste trabalho apoia-se na aprendizagem em Administração, no uso da arte e do cinema para o ensino desta área do conhecimento, no cinema de animação e na identificação do ser humano com as imagens.

Finalmente, este trabalho reforça a criação de novos olhares para o do estudo em Administração. E, 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? ”

Administração e Arte

A arte tem função estratégica na aprendizagem e no desempenho cotidiano em diferentes ramos do conhecimento, com destaque para a Administração, pois permite melhor apreensão do conhecimento, 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 construídas através de discursos, argumentações e raciocínios lógicos; da mesma forma, o ensino-aprendizagem se apropria de todos os sentidos humanos.

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 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.

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.

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)

O uso da arte na Administração contribui para um novo olhar no ensino-aprendizagem e torna-se um elemento transformador. A arte muda a relação pedagógica, o processo de aprendizagem e de ensino, pois nos transforma tanto em aprendizes quanto em professores, porque ao mesmo tempo em que ensinamos, aprendemos.

As identidades visuais das organizações, as propagandas institucionais, os rituais e 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. A Administração é uma atividade social e humana e a arte é um meio extremamente pertinente para desenvolver competências de administração (DAVEL, VERGARA, GHADIRI, 2007). Com a afirmação dos autores, dissolve-se a ideia de que a arte e a ciência são opostas, apresentando-se como mais um meio favorável 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.

O Uso do Filme de Animação 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. 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 emocionais e inconscientes. “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 E GUIMARÃES, 2007, p.7).

O filme de animação é uma arte de linguagem audiovisual, que utiliza o desenho ou a modelagem, está 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 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 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 um ponto importante desta pesquisa. Na animação “tudo” pode acontecer. “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 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, romantizando-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.

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 imagem cinematográfica permite ao espectador assistir estes 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 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 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 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 alguma emoção no indivíduo e este poderá relacioná-la com alguma experiência vivenciada. Esta relação é o 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. A câmera tem o papel de transportar 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 veem e da forma em que veem” (BALAZS, 1983, p.85). Este é o ponto crucial em que está 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 que o cinema transmite. E é através dela que o analista organizacional deve estabelecer a relação com a empresa. Sendo a organização o ambiente composto por pessoas, torna-se coerente trazer a imagem filmica para estreitar a identificação da obra cinematográfica com o universo das empresas. O cinema oferece uma percepção mais compacta da vida, facilitando a identificação. Existe uma fusão do nosso olhar com a lente da câmera.

Um texto de 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 olhar subjetivo através de uma obra cinematográfica e metaforizar com a realidade organizacional é uma proposta lúdica, o que é potencializado através de um filme de animação. Este oferece ao espectador a possibilidade de “fazer de conta que”, de tratar o mundo animado como se fosse uma empresa. Trata-se de uma ótica divertida e curiosa para falar de questões da realidade corporativa.

Metodologia

Este artigo se valeu de uma pesquisa qualitativa e exploratória com análise de conteúdo. O procedimento metodológico empregado para o presente estudo foi uso de analogias e metáforas, proposto por Morgan e Vergara (2011). O modelo de análise fílmica baseou-se em Vanoye e Goliot-Lété (2002) e Rodríguez (2014). As duas abordagens 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 em Administração. Passaremos, a seguir, a detalhar estes aspectos metodológicos:

A Análise Fílmica

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). A análise vem com a proposta de reforçar o deslumbramento do espectador, do qual ele participa (VANOYE, 2002).

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 apoiam (VANOYE, 2002). É válido dizer que a análise não pode ser feita baseada no primeiro contato apenas.

Rodríguez (2014) parte da abordagem do filme como um texto e, a partir da teoria do texto de Gonzalez 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)

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, dar 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 tem 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.

O trabalho do analista é a busca pelo sentido do texto, conforme Rodríguez (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”. Vamos olhar o filme de animação, além dos desenhos, traços e cores apresentados, para mergulhar profundamente em sua estrutura latente.

A Metáfora

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 E 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. A principal delas é 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) 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. No seu estudo, 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, porém a metáfora tem uma importância 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. E a análise baseada em metáforas fornece meios eficazes de gerenciar as complexidades e ambiguidades.

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, 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.

Esta abordagem de análise corrobora com 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. Uma metáfora da paixão, que é uma atividade de conhecimento íntimo do outro e deve ser levada a sério.

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. 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):

- O primeiro passo é identificar o tema.
- Definem-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

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

O Filme Monstros S.A.

O filme *Monstros S.A.* conta a história de uma “fábrica de fazer sustos”: a *Monstros . S. A.*. A fábrica 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 é assustar as crianças que, apavoradas com a visão do bicho, começam a gritar muito alto. Os gritos geram a fonte de energia necessária para a sobrevivência da fábrica e da cidade, pois esta passa por 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, uma garota entra acidentalmente em Monstrópolis e sua presença começa a 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 à Cultura Organizacional e gerenciamento de crise.

O papel dos personagens é caricatural, fazendo com que ressalte e desperte, nos espectadores adultos, sentimentos e emoções com propriedades semelhantes àquela vivida em suas realidades na empresa. Ocorre 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 dos humanos.

Sulley vive em um momento em que há crise de energia no seu mundo. As dificuldades que um cidadão humano enfrenta, como, por exemplo, o racionamento de energia, estão simbolizadas no drama deste personagem.

Monstros S.A. é uma grande fábrica de sustos que fornece energia para Monstrópolis. É uma organização conceituada, responsável por abastecer a cidade com a energia capturada do grito de medo das crianças humanas.

A fábrica é também o local de trabalho dos monstros mais temíveis que já andaram pela face de Monstrópolis. Na empresa, que é detentora de alta tecnologia, existe um grupo seletivo de monstros denominados “assustadores”.

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 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 acabar 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.

Todo pretendente a assustador da *Monstros S.A.* passa por um processo de treinamento apurado, deve aprender em um simulador de quarto de criança, além de estudar as normas e os procedimentos de segurança fundamentais para a função, onde a principal é: crianças humanas são tóxicas. Elas não podem ser tocadas e nem seus objetos podem ser manipulados por risco de contaminação. O menor 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.*, há poucas 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 gigantesca 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. 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. 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.

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 analisado posteriormente.

Sulley detém o recorde de “Monstro do mês” por seguidas vezes. Trabalha em parceria com Mike Wazowski, o pequeno monstro verde redondo de um olho só. Os dois são amigos desde os tempos da 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 descobriram 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, 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. Desempenha uma função semelhante à de auditora.

Analogias entre *Monstros S.A.* e a Administração

Apresentamos, a seguir, um quadro (Ver quadro 1) elaborado com as correlações encontradas entre as metáforas que aparecem em situações ou personagens do filme, sua interpretação e seu significado.

Quadro 1 – Metáforas e seus significados

Metáfora: personagem, elemento ou situação no desenho Monstros S.A.	Interpretação	Significado em ADM
Crise de energia	Consequência da dependência social ao capital e recursos energéticos fósseis.	O controle que algumas organizações mantêm para continuar a 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 adotada a estratégia do medo para reforçar a dependência.
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.
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 ser seguido pelo grupo. Representa o herói legítimo na organização.
Randall Boggs	Valores organizacionais negativos.	Valores que não devem ser seguidos. Comportamentos inconscientes e pulsionais. Representa o lado escuro da organização.

Metáfora: personagem, elemento ou situação no desenho Monstros. S.A.	Interpretação	Significado em ADM
Mike Wazowski	Individualidade. Absorção 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.
Boo (a garotinha)	Fator externo provocador, juventude, inovação, mutação.	Elemento de mudança organizacional, o que era ameaça se transforma em aliado. Representa a visão do novo, a oportunidade de transformação e de mercado.
Roz	Controle da empresa, auditoria. Atitudes burocráticas.	Simboliza a burocracia. Encarna o analista organizacional que observa a organização. Elemento infiltrado. Remete à 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 visão. Encarna a mentira organizacional.
Arquitetura da empresa, edifício.	Grandiosidade da corporação diante do trabalhador e da sociedade	Papel de opressão sobre os trabalhadores. A empresa vista como ameaça pelo gigantismo proporcionando uma atitude de retraimento do empregado.
Portas dos armários	Portal para os concorrentes, ameaças e oportunidades. Controle e subjugação.	São os acessos ao que é considerado ameaça ou novas oportunidades. É também uma forma de controle e subjugação diante do trabalhador.
Porta do Exílio	Tabu, subjugação e controle.	A grande ameaça que paira sobre o trabalhador: a demissão, o corte, a eliminação da empresa, o exílio.
O Andar do Susto	Espaço dos ritos e rituais. Palco onde se legitima subjugação e opressão.	Aqui é o espaço principal onde cultura organizacional emerge. Os ritos alimentam as crenças da organização e solidificam a cultura.
“Crianças humanas são tóxicas”	Tabu. Elemento de controle do capital sobre o trabalhador e a sociedade.	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.
“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.

Metáfora: personagem, elemento ou situação no desenho Monstros S.A.	Interpretação	Significado em ADM
“Eu sou Monstros S.A.”	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. 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 logomarca	Dentro da letra M, o olho mostra que a empresa está observando tudo.	Controle da empresa. O olho que tudo vê. A organização invadindo a privacidade do empregado.
O monstro do mês	Competitividade e Motivação	Significa estratégia de apropriação da mais valia, pelo argumento da competitividade.
Identidade visual da <i>Monstros S.A.</i> (<i>Um grande M com um olho centralizado</i>)	A letra M representa a empresa: sólida, robusta, mas que, somada ao olho de ciclope, mostra o controle que tem de todos os empregados.	A marca mostra a essência da empresa: uma organização forte pautada no controle, na centralização, na manipulação e observação constantes.
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, que impõe novas demandas à sociedade.
O Andar do Riso	Novos Ritos e Rituais.	Comprovação de que podem ocorrer mudanças após a crise.

Fonte: Elaboração dos autores do artigo.

Considerações finais

Ao escolher um filme de animação, o estudo busca demonstrar como esta linguagem pode ser utilizada para ilustrar de forma mais acentuada os conceitos de Administração. A narrativa lúdica e exagerada, através da caricatura, 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.

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.

Mostramos a relevância do cinema para a educação e dos filmes como recursos de ensino, em especial para as ciências sociais. 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 arte foi possível construir uma interessante abordagem para o ensino de conceitos de Administração.

Em relação à pergunta que nos levou à investigação, podemos afirmar que *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 em administração mais agradável e facilita o entendimento dos conceitos por estudantes de todas as idades. A proposta de ensinar Administração com recursos da arte foi alcançada.

A utilização do filme de animação em sala de aula pode tornar o aprendizado mais agradável e facilitar o entendimento dos conceitos de Administração. Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado.

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

Não existem monstros no mundo real como retratado no filme, porém estes são criados de maneira simbólica. Ao estudar *Monstros S.A.*, constatou-se que os próprios sujeitos da organização são seus monstros. 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. Enxergamos o ser monstruoso no outro. O trabalho oferece uma nova ótica para compreender a organização, pois o espectador não fica apenas na teoria da análise organizacional, mas, através da identificação da trama com suas experiências reais, questiona conceitos e valores das empresas e pode 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. 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 que estão presentes na organização; que Sulley é o gestor em formação, que se torna o gestor-herói ao salvar a empresa e as relações e que Boo metaforiza o novo, através da ameaça que se torna uma oportunidade de mercado ao oferecer um novo produto, o

espectador/pesquisador/estudante, amparado pelos 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 deste 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.

Pretendemos abrir caminho para que futuros pesquisadores possam trabalhar nesse sentido e para que surjam outros conceitos e propostas.

A partir desta experiência de análise, percebe-se que é possível oferecer novas maneiras de ensino e que se 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 deste estudo é colaborar na produção de novas questões em administração. É oferecer a arte do filme de animação como um recurso de ensino que pode agregar qualidade à compreensão dos conceitos organizacionais.

Referências

- 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*. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2011
- BACCEGA, M.A. O Gestor e o campo da comunicação. In BACCEGA, M.A. (Org.). *Gestão de Processos Comunicacionais*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BORGES, J.F.; CASADO, T. Outro estereótipo da carreira executiva? Ficção e vida real na luta pelos lugares. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo: 2009.
- 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.
- FONTANELLA, G. S.; *Anim(a)ção na educação: o entre-entendimento na teia da produção do sentido e sua mediação na educação*. Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II Ibérico, 4 V, 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. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2008.
- LUCENA JÚNIOR, A. *Arte da animação: técnica e estética através da história*. 3ª ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

MACHADO, D.Q. Estudo observacional dos aspectos fundamentais da terceirização no filme “Avatar”. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2010.

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.

MENDONÇA, J.R.C; GUIMARÃES, F.P. Do Quadro aos “Quadros”: o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ). Recife, 2007.

MONSTROS S.A. Direção: P.Docter. Co-direção: D.Silverman e L.Unkrich. Produção: D.K. Anderson e A. 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.

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

QUEIROZ, N.S. Cinema, estudos organizacionais e crise financeira mundial. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2012

RODRIGUEZ, V.B.C. Além do espelho: análise de imagens de arte, cinema e publicidade. 2ª. edição 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.

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

VERGARA, S.C. Métodos de pesquisa em administração. 5ª 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 JÚNIOR, T. Simbologia da Liderança na Ótica Cinematográfica. In: Eduardo Davel; Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo. (Org.). Gerência em Ação: Singularidade e Dilemas do Trabalho Gerencial. .Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005, v. 1, p. 113-132