

Área temática: Ensino e Pesquisa em Administração

Título do trabalho: ‘Imagens da Organização’ e Análise Fílmica: o Papel dessas Metáforas em Ensino e Pesquisa em Administração

AUTORAS

NILDES R. PITOMBO LEITE

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
nildespitombo@consensopg.com.br

IRAÍDES GONÇALVES DO AMARAL

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
iraidesamaral@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo assumiu como objetivo geral, investigar o papel das metáforas nos contextos de ensino e pesquisa no campo da Administração. Para tanto, propôs-se a: estudar os trabalhos de Morgan (1986; 1996; 1980; 2005; 2011); visitar os estudos de Denzin (1989; 1991; 1995); identificar nove filmes que contenham claramente o conceito de metáfora, bem como cada uma das imagens da organização; analisar esses filmes associando-os a essas imagens. Foram escolhidos, como material de estudo, nove filmes para esta pesquisa: ‘O Carteiro e o Poeta’ (1996); ‘Tempos Modernos’(1936); ‘Invictus’ (2009); ‘À Procura da Felicidade’ (2006); ‘Adeus Lenin’ (2003); ‘Um Plano Perfeito’ (2006); ‘O Segredo dos Seus Olhos’ (2009); ‘Patch Adams’ (1998); ‘O Jardineiro Fiel’ (2005). Os critérios de escolha desses nove filmes foram baseados na associação às temáticas ‘metáfora organizacional e análise fílmica’. A estratégia de análise adotada foi a de discurso. Os resultados apontam para as considerações de que pesquisadores e administradores podem respaldar-se nos pontos atraentes do uso das imagens / metáforas, desde que evitem ignorar as limitações e distorções que elas também podem criar. Mostram ainda, a importância da análise fílmica no contexto dessas imagens / metáforas organizacionais.

Palavras-chave: Metáforas Organizacionais. Análise Fílmica. Ensino e Pesquisa em Administração.

Abstract

This article took over as general objective, investigate the role of metaphors in the contexts of teaching and research in the field of administration. To that end, proposed to: study the work of Morgan (1980; 1986; 1996; 2005; 2011); revisit the study Denzin (1989; 1991; 1995); identify nine movies that contain clearly the concept of metaphor, as well as each one of the images of the Organization; analyze these films by associating them with those images. Were chosen, as study material in nine films for this research: ' the Postman and the poet ' (1996); ' Modern times ' (1936); ' Invictus ' (2009); ' The pursuit of Happiness (2006); ' Goodbye Lenin ' (2003); ' A perfect plan ' (2006); ' The secret in their eyes ' (2009); ' Patch Adams ' (1998); ' The constant gardener ' (2005). The criteria for the choice of these nine films were based on membership in the organizational and thematic ' filmic metaphor analysis '. The strategy adopted was the analysis of discourse. The results point to the considerations that researchers and administrators can support in attractive points of use of images/metaphors,

since that ignore the limitations and distortion that they also can create. Show the importance of film analysis in the context of those images/organizational metaphors.

Keywords: Organizational Metaphors. Filmic Analysis. Teaching and Research in Administration.

1. Introdução

A concepção na qual cada organização é decomposta em conjuntos de variáveis relacionadas, como estruturais, técnicas, políticas, culturais, econômicas e ecológicas é percebida por Morgan (1996, p. 347) como àquela que “não faz justiça à natureza do fenômeno” haja vista que tal decomposição “está em nossas mentes muito mais que nos fenômenos propriamente ditos”.

Considerando-se que as organizações são multifacetadas, complexas, metafóricas e paradoxais, e que os filmes são registros que podem ser revisitados a todo momento, o desafio das organizações e das academias reside em aprender a arte de usar a metáfora e, por meio dessa arte, encontrar novas maneiras de ver, entender e modificar situações no contexto do ensino e da pesquisa no campo da Administração.

Este artigo delinea, como objetivo geral, investigar o papel das metáforas nos contextos de ensino e pesquisa no campo da Administração. Para tanto, propõe-se a: estudar os trabalhos de Morgan (1986; 1996; 1980; 2005; 2011); visitar os estudos de Denzin (1989; 1991; 1995); identificar nove filmes que contenham claramente o conceito de metáfora, bem como cada uma das imagens da organização; analisar esses filmes associando-os a essas imagens. Esses objetivos auxiliarão na formulação das possíveis respostas à questão: como as metáforas podem ser utilizadas no ensino e pesquisa no campo da Administração?

2. Metáfora Organizacional e Análise Fílmica

A metáfora é vista em Abbagnano (2003) como transferência de significado e, tomada por base aristotélica essa transferência pode realizar-se do gênero para a espécie, da espécie para o gênero, de uma espécie para outra ou com base em uma analogia. Gramaticalmente falando, a metáfora é uma figura de linguagem comparativa. Morgan (2005) enfatiza que a metáfora, não mais frequentemente considerada um artifício literário e descritivo para embelezamento, fundamentalmente constitui forma criativa que produz seu efeito por meio de superposição de imagens. Morgan (2011, p.21) a definiu como “uma força primária por meio da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro”. O autor salientou que aí reside a essência e a completude do efeito da metáfora.

As imagens/metáforas, em Morgan (1996, p. 343) aparecem como se fossem sinônimas e constituem-se “teorias” ou “arcabouços” conceituais, com os quais “a prática jamais está livre da teoria, uma vez que se encontra sempre orientada por uma imagem ou por aquilo que se está tentando fazer”. Em seus trabalhos, Morgan (1996, p. 388) e Morgan & Smircich (1980), mantém uma posição em que “tenta reconhecer o paradoxo de que a realidade é, ao mesmo tempo, subjetiva e objetiva”. Em Morgan (2011, p. 21), “a metáfora exerce uma influência formativa na linguagem, na ciência, no modo como pensamos, vemos e nos apresentamos [...]”.

A metáfora organizacional foi amplamente difundida por meio do trabalho de Morgan (1986). Ao mesmo tempo, a construção da teoria organizacional vinha sendo dominada pelas perspectivas funcionalistas e o autor a associou às imagens de máquinas ou organismos vivos, como se fora uma multifacetada crítica às ideias predominantemente preconizadas nos estudos organizacionais. Nessa concepção, o campo de visão foi ampliado por Morgan (1986; 1996), em que as organizações passariam a ser vistas como máquinas, organismos, cérebros, sistemas políticos, prisões psíquicas, mudança e transformação e instrumentos de dominação. Nos trabalhos de Morgan (1980; 2005) as metáforas aparecem estudadas conjuntamente com paradigmas e teorias das organizações e mostradas, em seu potencial criativo, como dependentes da existência de relação entre os objetos envolvidos no processo metafórico.

No que tange à análise fílmica, a metáfora do cinema constitui-se um modo de ver, tanto quanto um modo de não ver os fenômenos. De acordo com Morgan (1986). Como qualquer outra metáfora, ela também possui forças e fraquezas. Sua principal força é expandir

a percepção dos fenômenos organizacionais. A metáfora cinematográfica mostra-se relevante pela consideração da multiplicidade de discursos.

Semiologicamente, conforme Aumont & Marie (2007) o filme é a mensagem ou o discurso fechado percebido pelo espectador. Os autores salientam que, na interface da sociologia, da psicologia e da educação a filmologia estudou o efeito produzido pela projeção cinematográfica em públicos rigorosamente selecionados. Neste artigo, são adotados como pressupostos teóricos, conforme esses autores op. cit. (pp. 177-178):

ler um filme não significa simplesmente vê-lo, mas analisá-lo e interpretá-lo e ver um filme é, antes de tudo, compreendê-lo, independentemente de seu grau de narratividade [...] se um filme comunica um sentido, o cinema é um meio de comunicação, uma linguagem.

com o desenvolvimento de estéticas da transparência, a noção de linguagem cinematográfica retomou seu valor de metáfora [...] depois de uma reconsideração sistemática das teorias do passado e de um aparelho nocional tomado emprestado da linguística estrutural.

Neste artigo a inserção do termo filmográfico está a serviço da designação de uma lista de nove filmes voltados para a identificação das metáforas organizacionais, assim como a filmologia, a serviço dessa abordagem estética em administração. Aumont & Marie (2007, p. 289-290) afirmam que “a assimilação do cinema a uma linguagem foi a princípio simplesmente uma metáfora, e ela só foi examinada com rigor a partir da década de 1960”.

No início dos anos 90, Denzin (1991) usou filmes para ilustrar as idéias relacionadas ao Pós-modernismo. Segundo o autor, a condição pós-moderna altera as formas de se pensar as relações entre indivíduo e sociedade. Posteriormente, Denzin (1995) aprofundou o tema, investigando as origens da sociedade cinematográfica. Segundo o autor, essa sociedade é a formação social que conhece a si mesma por intermédio do aparato cinematográfico. O argumento desse autor (1995) foi que a sociedade reflete o cinema. Segundo ele, o cinema foi responsável pela criação de uma realidade paralela, uma versão oficial da sociedade civil, tanto homogênea quanto homogeneizadora. Esse aparato reproduz valores sociais dominantes, preconceitos e noções dicotômicos. Ele organiza e dá sentido ao mundo.

No campo da Administração, as contribuições de estudos que enfocam a arte e, em especial, a arte cinematográfica, selecionados para este artigo, são: Davel, Vergara & Ghadiri (2007, p.18), quando afirmaram: “a arte nos estimula a ver mais, a escutar mais e a experimentar mais sobre o que acontece conosco e no nosso entorno. A arte amplia nossas perspectivas e nos incita a nos ligar a nossas forças internas e externas que em outras condições não teriam talvez sido percebidas”; Saraiva (2007, p. 44), que afirmou: “os filmes ocuparam um papel importante na dinâmica da sala de aula, permitindo associar teoria e estética como recursos didáticos para a ilustração, compreensão e análise das teorias da administração [...]”; Wood Jr. (2007, p. 40) que trouxe como depoimento: “utilizar fotos, e especialmente filmes, em sala de aula [...] não é tarefa trivial. Fotos e filmes são carregados de símbolos e de significados. É, portanto, necessário, ter domínio da linguagem e ter conhecimento das obras e dos autores a serem utilizados [...] A formação e o papel do professor são, portanto, essenciais”. No que tange à utilização de filmes como metáforas em administração, destacam-se, nesta pesquisa, os trabalhos de Wood Jr. (2000), Leite & Leite (2007) e Leite & Leite (2010).

3. Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Ao se falar sobre a abordagem metodológica deste artigo, diz-se que: está inserido na pesquisa qualitativa, tomando-se por base Chizzotti (2008) e o significado de partilha com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa; Moreira (2004a), pela ênfase à

inclusão de filmes na pesquisa qualitativa; Moreira (2004b) pelo alerta para os riscos de interpretação na transposição do método fenomenológico da filosofia para a pesquisa empírica, com adaptações e rigorosas concessões; Aumont e Marie (2007), pela definição de que a fenomenologia consiste em fazer refletir sobre a compreensão de mundo e ultrapassar o dualismo cartesiano; Silva (2006), por chamar a atenção para a importância de estudar as bases epistemológicas desse método, mas entender que um fator determinante é a vivência da experiência e o processo de reflexão que ela proporciona ao pesquisador; Gil (2009), por contribuir com a afirmação que esse método procura resgatar os significados atribuídos pelos sujeitos ao objeto que está sendo estudado, bem como exigente que se admita o peso da subjetividade na interpretação dos dados.

Voltando a atenção para a estratégia de coleta de dados, neste artigo fez-se uso de observações indiretas e não-participantes com base nas microanálises registradas em protocolos de observações. As temáticas ‘metáfora organizacional e análise fílmica’ foram pesquisadas simultaneamente na literatura e nos protocolos dos filmes analisados. Reforça-se que a observação indireta e não-participante foi caracterizada por Cooper & Schindler (2003), corroborados por Flick (2004) como àquela que pode ser mais depurada, na medida em que apresenta como vantagem o fato de o registro permanente poder ser reavaliado para incluir vários aspectos diferentes do fato e, como salientado por Chizzotti (2008), podem ainda acrescentar, oriundas de diferentes momentos de coleta, percepções, concepções, valores, e objetivos dos observadores.

Quanto à estratégia de análise dos dados, considerou-se pertinente a análise de discurso, com base em Gill (2011), por ser uma estratégia de leitura cuidadosa, próxima, que caminha entre o texto e o contexto, uma interpretação fundamentada em uma argumentação detalhada e uma atenção cuidadosa do material aqui estudado. Reitera-se o que é dito por essa autora acerca de a análise de discurso ser arte habilidosa, que pode ser difícil e exige sempre muito trabalho. Os filmes como entendidos por Denzin (1989), como textos visuais, transformados em textos pela transcrição ou pelo relato das histórias neles contidas, podem ser, como tal, analisados por meio dessa estratégia, pela riqueza de detalhes, coerência e silêncios discursivos que são oferecidos.

Foram escolhidos, como material de estudo, nove filmes para esta pesquisa: ‘O Carteiro e o Poeta’ (1996); ‘Tempos Modernos’ (1936); ‘Invictus’ (2009); ‘À Procura da Felicidade’ (2006); ‘Adeus Lenin’ (2003); ‘Um Plano Perfeito’ (2006); ‘O Segredo dos Seus Olhos’ (2009); ‘Patch Adams’ (1998); ‘O Jardineiro Fiel’ (2005). Os critérios de escolha desses nove filmes foram baseados na associação às temáticas ‘metáfora organizacional e análise fílmica’. Salienta-se que alguns desses filmes, utilizados conforme disposição definida no item 4, podem também servir de base para mais de uma imagem/metáfora. A contextualização de cada filme é mostrada no item 5, juntamente com o quadro específico que retrata cada uma dessas imagens/metáforas.

4. O Contexto do Estudo

Para tratar de ‘imagens da organização’ e ‘análise fílmica’, dos nove filmes escolhidos, salienta-se que ‘O Carteiro e o Poeta’, Radford (1996), foi utilizado para ilustrar, simultaneamente, simplicidade e espontaneidade das imagens/metáforas, ao tempo em que serviu de alerta para a complexidade da amplitude na utilização dessas imagens/metáforas. Esse filme abriu, então, a apresentação e análise dos dados e discussão dos resultados, enfocando o contexto conceitual das imagens/metáforas.

Os outros oito filmes são mostrados em cada uma das imagens/metáforas conforme a seguinte disposição: máquinas – ‘Tempos Modernos’, Chaplin (1936); organismos – ‘Invictus’, Eastwood, (2009); cérebros – ‘À Procura da Felicidade’, Muccino (2006); culturas – ‘Adeus Lenin’, Becker (2003); sistemas políticos – ‘Um Plano Perfeito’, Lee (2006); prisões psíquicas –

‘O Segredo dos Seus Olhos’, Campanella (2009); mudança e transformação – ‘Patch Adams’, Shadyac (1998); instrumentos de dominação – ‘O Jardineiro Fiel’, Meireles (2005).

5. Apresentação e análise dos dados e discussão dos resultados

Na abertura deste item, ao retomarem-se os significados da metáfora, como: transferência de significado (Abbagnano, 2003), figura de linguagem comparativa (gramaticalmente) e criação de significado a partir da experiência (Morgan, 2011), diz-se que, empiricamente neste artigo puderam ser observadas a essência e a completude do efeito da metáfora no filme ‘O carteiro e o Poeta’ (*Il Postino*, 1996), por meio dos registros:

Aos (22:24’) Mario Ruoppolo, o carteiro, perguntou a Pablo Neruda: “o que são metáforas”? Neruda respondeu: “[...] quando se fala de uma coisa comparando-a com outra”. Ruoppolo disse: “é simples [...] e por que tem um nome tão complicado?”

Neruda declamou um poema para Ruoppolo aos (31:22’) e perguntou: “então, o que achou”? O carteiro respondeu: “estranho [...] as palavras iam para frente e para trás [...] na verdade me senti enjoado como um barco balançando na volta das palavras”. Neruda, demonstrando entusiasmo, perguntou: “Sabe o que acabou de inventar, Mario?”. “Não, o que?”. “Uma metáfora!” Ruoppolo falou: “mas não vale, porque não tive a intenção”. Neruda afirmou: “a intenção não é importante. As imagens nascem espontaneamente”. Mario perguntou, por fim: “o mundo inteiro é a metáfora para outra coisa qualquer”? Pensativo, Neruda respondeu: “vou dar uma boa nadada e ponderar sobre sua pergunta. Amanhã lhe dou uma resposta”.

Nesse ponto os trabalhos de Morgan (1980; 2005) são retomados para que se possa compreender a função da utilização da metáfora para gerar imagem e estudar o objeto. Essa imagem, segundo o autor, pode fornecer a base para uma pesquisa científica fundada nas tentativas de descobrir até que ponto as características da metáfora podem ser encontradas no objeto de investigação. A partir das bases de abertura desse tópico, a apresentação e análise dos dados e concomitante discussão dos resultados são contextualizadas em conjunto com os filmes associados às imagens / metáforas detalhada e separadamente nos Quadros 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07 e 08. No Quadro 01 são apresentados os dados do filme ‘Tempos Modernos’ (*Modern Times*, 1936), com atuação e direção de Charles Chaplin.

Quadro 01		
Imagem/Metáfora: Máquinas – Filme: Tempos Modernos		
Tempos das Cenas	Fragmentos das Mensagens	Característica/ Fragmentos Teóricos
2:00’	Presidente da Electric Steel Corp. fazendo o controle pelo monitor ordena: “aumente a velocidade na seção 5 para 4-1”.	<p style="text-align: center;">Produção em série/mecanização</p> <p>“O uso das máquinas transformou radicalmente a natureza da atividade produtiva e deixou sua marca na imaginação, nos pensamentos e nos sentimentos humanos através dos tempos. Os cientistas produziram interpretações mecanicistas do mundo natural e os filósofos e psicólogos articularam as teorias mecanicistas da mente e do comportamento humanos”. Morgan (2011, p. 35).</p> <p>“[...] as instituições operam como burocracias, no sentido proposto por Max Weber”. Borges-Andrade & Pilati (2000, p.117).</p>
3:11’	É ordenado ao capataz o aumento de produtividade na esteira de apertar parafusos, seção 5. “Aumente para 4-7”.	
5:10’	No banheiro, pelo monitor: “Pare de matar o tempo e volte ao trabalho. Vamos! Rápido!”	
8:56’	Máquina alimentadora para reduzir tempo ocioso é testada. Dá pane na máquina e o trabalhador não é socorrido de imediato.	
13:45”	“Seção 5, velocidade máxima”.	
15:02’	Começa a crise nervosa, o trabalhador vai para o hospital. Recupera-se e é demitido.	
Fonte: Dados da Pesquisa		

O filme mostra uma crítica à Revolução Industrial e ao capitalismo. Aborda também o tratamento desumano, injusto e impessoal que era dado aos trabalhadores daquela época, o que gerava, em consequência, movimentos de alienação. A cena inicial das ovelhas tosquiadas indo para o abate e, simultaneamente, das pessoas na entrada das fábricas, ilustra a mecanização do processo produtivo. Morgan (2011), ao falar de como o ser humano vem aprendendo a usar a máquina como uma metáfora para si e para a sociedade, mostrou esse ser humano aprendendo a moldar o mundo de acordo com os princípios mecanicistas.

O autor enfatiza que as abordagens mecanicistas criam formas organizacionais difíceis de adaptar-se às mudanças e podem resultar em um tipo de burocracia insensível e desprovida de bom senso. Borges-Andrade & Pilati (2000) corroboraram a produção realizada em série, as atribuições divididas entre as partes, sem sobreposições. Esses autores mostraram o que é ilustrado no discurso organizacional do filme: processos de administração rotineiros e definidos com clareza; modelo institucional define claramente uma hierarquia, por meio de linhas precisas de comando e comunicação; autoridade centralizada; disciplina exigida de todos; interesses individuais subordinados aos da organização. No Quadro 02 são encontrados os dados do filme ‘Invictus’ (*Invictus*, 2009), dirigido por Clint Eastwood.

Esse filme conta a história de Nelson Mandela, preso por 27 anos em virtude de sua luta contra a *apartheid*. Ao ser libertado, descarta vingança e escolhe perdoar seus opressores. Eleito Presidente da África do Sul, opta pela colaboração em lugar de conflito e usa o esporte para unificar a nação contando com a participação de François Pienaar, capitão da equipe sul-africana de rugby. O discurso do filme mostra-se alinhado com o trabalho de Morgan (2011), em que, as organizações vistas como organismos sugere que diferentes ambientes favorecem diferentes organizações, por sua vez baseadas em diferentes métodos de organização e em harmonia com o ambiente. O impacto dessa metáfora é sutil e importante, pois encoraja o ser humano a acreditar que a unidade e a harmonia dos organismos podem ser alcançadas no cotidiano das organizações. O autor salienta o fato de que as organizações não são organismos e seus ambientes são muito menos concretos do que é presumível nessa imagem/metáfora.

Quadro 02 Imagem/Metáfora: Organismos – Filme: Invictus		
Tempos das Cenas	Fragmentos das Mensagens	Característica/ Fragmentos Teóricos
31:47'	Mandela chega na reunião do Conselho Nacional de Esportes e argumenta: “Eles são nossos compatriotas sul-africanos [...] Temos que surpreendê-los com compaixão, moderação e generosidade. Eu sei tudo que nos negaram. Mas não é hora para vitórias mesquinhas. É hora de construir nossa nação usando cada tijolo que temos à mão [...] Vocês me elegeram seu líder. Deixem-me guiá-los agora!”	Colaboração em lugar de conflito “A teoria da organização começou sua incursão pela biologia, desenvolvendo a ideia de que os empregados são pessoas com necessidades complexas, que precisam ser satisfeitas para que tenham uma vida plena e saudável e para que atuem com eficiência no ambiente de trabalho”. Morgan (2011, p. 55). “Há diferenciação e especialização dos órgãos, como nos seres vivos”. Borges-Andrade & Pilati (2000, p.118).
1:18:28'	Pienaar entra na cela em que esteve Mandela, abre os braços e olha o pátio através da janela. Reflete sobre o que Mandela escreveu: “Sou o senhor do meu destino. Sou o capitão da minha alma”.	
1:54:15'	No último jogo contra a Nova Zelândia Pienaar reúne os jogadores ao final da prorrogação dizendo-lhes: “Olhem nos meus olhos. Estão ouvindo? Ouçam o nosso país. Sete minutos. Temos sete minutos! Defesa, defesa, defesa! É isso aí! Vencer é nosso destino”.	
2:04:07'	Na entrega da taça Mandela diz a Pienaar: “Quero lhe agradecer pelo que fez por nosso país”. Pienaar responde-lhe: “Não, Senhor Presidente. Eu lhe agradeço pelo que o senhor fez por nosso país”.	
Fonte: Dados da Pesquisa		

Tal discurso também sugere alinhamento com o trabalho de Borges-Andrade & Pilati (2000), o qual propõe a importância de eliminar disfunções, pois o não funcionamento de qualquer parte prejudica o todo. Em cada uma dessas partes pode ser encontrado um ciclo contínuo de entradas-transformações saídas e, a retroalimentação serve para a auto-regulação e manutenção de estabilidade. Há diferenciação e especialização dos órgãos, como nos seres vivos. No Quadro 03 são mostrados os dados do filme ‘À Procura da Felicidade’ (*The Pursuit of Happiness*, 2006), dirigido por Gabriele Muccino.

O filme aborda a trajetória de carreira de Chris Gardner, um pai de família com dificuldades financeiras. Sua capacidade de aprender a aprender o conduz a usar suas habilidades em lidar com pessoas e com números para conseguir um emprego que lhe dê um salário digno e fixo. Consegue uma vaga de estágio não remunerado em uma corretora de seguros, com esperanças de ser contratado ao final desse estágio.

Morgan (2011) considera que os membros da organização necessitam desenvolver a capacidade de entender paradigmas, metáforas, posturas mentais e modelos mentais que determinam como a organização funciona e mudá-los quando necessário. Somente assim serão capazes de enxergar as diretrizes, entender pressupostos, referências e normas que regem as atividades para desafiá-los e mudá-los quando necessário. O discurso do filme está alinhado ao que o autor chama a atenção: o fato de poder existir conflito entre os requisitos de aprendizado organizacional e as realidades do poder e do controle.

<p style="text-align: center;">Quadro 03 Imagem/Metáfora: Cérebros – Filme: À Procura da Felicidade</p>		
Tempos das Cenas	Fragmentos das Mensagens	Característica/ Fragmentos Teóricos
9:28'	Chris Gardner aborda uma pessoa estacionando um carro possante: “tenho duas perguntas: o que você faz e como faz”? “Sou corretor de ações”. “Precisa de faculdade para isso”? “Não. Só ser bom com número e bom com gente”.	<p>Capacidade interna de aprender a aprender</p> <p>“As organizações são sistemas de informações. São sistemas de comunicações. E são sistemas de tomada de decisões. Portanto, não é um exagero considerá-las como cérebros processadores de informações”. Morgan (2011, p. 95).</p> <p>“[...] processos complexos seriam realizados com estrutura simples, graças a uma fantástica conectividade”. Borges-Andrade & Pilati (2000, p.118).</p>
57:36'	O supervisor orienta os candidatos: “[...] devem ligar para clientes em potencial [...] só um de vocês será alguém [...] para garantir, tirem 100”.	
1:48:44'	O supervisor diz: “Chris, venha, venha. Ao entrar na sala ele é cumprimentado pelo Sr. Frohm. “Olá Chris, prazer em vê-lo, bela camisa. Sente-se, por favor”. Chris responde: “resolvi usar uma camisa social hoje, sendo o último dia e tudo”. “Obrigado, é muita consideração, mas use outra amanhã que será o seu primeiro dia, se quiser trabalhar aqui como corretor. Você gostaria, Chris”? Chris, visivelmente emocionado diz-lhe: “Sim senhor”. “Ótimo, não podíamos estar mais satisfeitos. Então, bem-vindo. Foi tão fácil quanto pareceu”? “Não, senhor, não foi”.	
Fonte: Dados da Pesquisa		

O resultado alcançado por Chris Gardner, não obstante os obstáculos oferecidos pelo supervisor mostra o que foi dito por Borges-Andrade & Pilati (2000): em vez de produção em série (máquinas) ou separação em subsistemas funcionalmente distintos (organismos), abundariam nas organizações cérebros; o custo seria compensado pela maior capacidade de sobreviver em ambientes hostis; o todo teria sua essência codificada em todas as partes e, qualquer delas, se separada, poderia reproduzir a imagem completa, garantindo a sobrevivência; existiria, ainda, uma capacidade interna de aprender a aprender, por meio de

sistemas de processamento de informações, de comunicação e de tomada de decisão descentralizados e desprovidos de rotinas.

No Quadro 04 são observados os dados do filme ‘Adeus Lenin’ (*Good Bye Lenin*, 2003) dirigido por Wolfgang Becker. O filme conta a história de Alexander, que vive com a sua família na Alemanha oriental. Durante as festividades pelos 40 anos da RDA – República Democrática Alemã, ele vai às ruas para protestar contra o regime com o qual sua mãe se identifica. Ao vê-lo na manifestação ela sofre um ataque cardíaco e fica em coma por oito meses. Ao acordar após a queda do muro de Berlim, muito debilitada, o médico alerta que ela não pode sofrer o impacto de nenhuma forte emoção.

A partir de então o discurso mostrado no filme passou a ser visto em alinhamento com Borges-Andrade & Pilati (2000) e sua analogia com as organizações que: estabeleceriam códigos de ação reconhecidos como normais ou anormais, que orientariam o desempenho de todos; seriam minissociedades, com os seus próprios padrões de crenças compartilhadas, mantidos por normas operativas que influenciariam a sua efetividade; indicariam os modos de interação das pessoas, a linguagem que utilizariam, as imagens que criariam e os rituais periódicos que desempenhariam. Isso seria desprovido de imposição, mas resultante da interação social.

<p style="text-align: center;">Quadro 04 Imagem/Metáfora: Culturas – Filme: Adeus Lenin</p>		
Tempos das Cenas	Fragmentos das Mensagens	Característica/ Fragmentos Teóricos
2:20'	Sigmund Jahn, da Alemanha Oriental vai ao espaço em 26.08.78. Alex diz: “nós nos unimos à elite”.	Criação da realidade social
2:27'	Homens vêm à casa de Alex e dizem a sua mãe: “é a terceira vez que seu marido viaja ao exterior esse ano”. Ela responde: “ele substitui o padrão dele, Dr. Kinger”. Um dos homens pergunta: “seu marido falou com a senhora se tem contato no lado capitalista”? Ela responde: “Não.”	“Quando falamos sobre cultura, geralmente nos referimos ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade”. Morgan (2011, p. 137).
13:34'	A mãe vê Alex sendo levado do comício pelos policiais e tem um ataque cardíaco. Alex grita: “aquela é a minha mãe! Caída lá, aquela é minha mãe. Me solta idiota, aquela é minha mãe”.	
13:43'	Alex vai até o hospital e pergunta a irmã: “o que houve com mamãe”? Ela o abraça e ele pergunta: “o que foi”? “Mamãe teve um enfarte.” Dirigindo-se ao médico pergunta: “Quando posso falar com ela”? A irmã diz: “Alex, a mamãe está em coma”. O médico explica: infelizmente a RCP foi realizada um pouco tarde e ela entrou em coma. Nem sabemos se sua mãe vai acordar.	“[...] as organizações são vistas como criações da realidade social, extraindo da sociedade os seus conhecimentos, ideologias, valores, leis e rituais de atuação”. Borges-Andrade & Pilati (2000, p.118).
28:58'	A mãe de Alex abre os olhos, depois de oito meses.	
52:04'	Conversando com Alex, o professor do povo diz: “éramos todos valiosos, não é mesmo Alex? Eu admirava sua mãe. Era uma excelente professora e um ser humano maravilhoso”. Alex diz: “por isso foi rebaixada”. O professor justifica: “alguns camaradas achavam que ela tinha ficado muito idealista depois que seu pai se foi. Com todo o respeito ao idealismo dela, no dia a dia de uma escola, às vezes, isso era um problema”. Alex então conclui: “então, livraram-se dela. O senhor lhe deve isso”.	
Fonte: Dados da Pesquisa		

No filme, Alexander, atencioso com todos e especialmente cauteloso com sua mãe, opta por criar a realidade social que julgava ser a conveniente para mantê-la fora de riscos. Em um ritual diário, fez tudo o que pôde para esconder dela a situação atual do país. Entre

suas peripécias, destacam-se as gravações dos programas, como se fossem da época do regime anterior, a partir do momento que ela diz querer assistir televisão. Conta com a ajuda de um amigo editor de vídeos, da sua irmã, da namorada e até dos vizinhos. Na literatura, Morgan (2011) mostrou o conceito de cultura como uma metáfora derivada de cultivo e de relevância para a compreensão das organizações, no qual diferentes pessoas têm diferentes modos de vida. Salientou que uma organização pode ser considerada como uma equipe muito unida ou uma família que acredita em seu trabalho conjunto e realiza tentativas de unificação por intermédio de símbolos, rituais e imagens. O autor alertou que essa imagem/metáfora pode ser usada para apoiar a manipulação e o controle ideológico.

No Quadro 05 são visualizados os dados do filme ‘Um Plano Perfeito’ (*Inside Man*, 2006) dirigido por Spike Lee. Os discursos do filme mostram-se alinhados com Borges-Andrade & Pilati (2000), quando os autores mostraram que essa metáfora dá ênfase à análise de: interesses (pessoais, profissionais e de função); conflitos (pessoais e interpessoais e entre grupos e coalizões rivais); poder (autoridade formal, alianças interpessoais, controle de recursos escassos, da decisão, das informações, das contra-organizações, da tecnologia e dos limites de jurisdição, uso da estrutura e regras e das capacidades de lidar com imprevistos e de persuasão, relações de gênero e afirmação e negação do próprio poder); conflitos de interesses vistos como disfunções, resolvidos pelo exercício de algumas das formas disponíveis de poder.

<p style="text-align: center;">Quadro 05 Imagem/Metáfora: Sistemas Políticos – Filme: Um plano Perfeito</p>		
Tempos das Cenas	Fragments das Mensagens	Característica/ Fragmentos Teóricos
0:44'	“Meu nome é Dalton Russel. Escolho as palavras com cuidado e nunca me repito. Conte para você o meu nome. Isso é o ‘quem’. O ‘onde’ pode ser descrito como uma cela de prisão, mas é muito diferente estar preso num espaço e estar aprisionado. O ‘que’ é fácil. Recentemente, iniciei eventos para um roubo de banco perfeito. Isso também é o ‘quando’. Quanto ao ‘porque’, além da óbvia motivação financeira, é bastante simples. Porque eu posso. O que deixa apenas o ‘como’ [...] e aí está o problema”.	Empregados e superiores teriam distintos papéis e formas de exercer o poder
30:25'	Diálogo entre Case e White: “Naquela caixa, moça, há algo que me pertence desde antes de você nascer. É muito valioso e não representa perigo nenhum para ninguém”. “Exceto para você. Há homens armados lá dentro [...] por que não diz como gostaria que isso terminasse”? “Gostaria que ninguém tocasse em minha caixa de depósito. Nem eles, nem você, nem as autoridades [...] “O conteúdo daquela caixa é de grande valor para mim, enquanto permanecer secreto”. “E se for exposto”? “Enfrentarei perguntas difíceis”.	“Os administradores frequentemente falam de autoridade, poder e relação superior-subordinado [...] pode-se aprender muito sobre os problemas de legitimidade da administração como um processo de governo e sobre a relação entre organização e sociedade”. Morgan (2011, p. 178).
1:19:35'	Diálogo entre o detetive Frazier e o assaltante Russel: “[...] não quer um avião, nunca quis. Ladrão de banco fugindo de avião com 50 reféns”? Está atrasando, o porque eu não sei [...] Há duas saídas: saímos juntos pela porta ou vão cortar a energia, lançar gás lacrimogêneo e entrar com violência [...] por que não sai pela porta da frente”? “Vou sair por aquela porta quando estiver pronto”.	“As organizações são formadas por coalizões, e essa formação de coalizões é uma dimensão importante de quase toda a vida organizacional”. Morgan (2011, p. 189).
1:56:06'	Diálogo entre Frazier, Case e Mitchel: “[...] Quando ouço ‘os melhores de NY’ lembro de vocês. Mantém o resto de nós seguros e fazem parecer fácil. Qual é a graça”? “ter dito o resto de nós Sr. Case. É uma categoria na qual não se inclui há muito tempo” [...] “Direi o que acho que aconteceu. Mandou a Srª White lá para remediar seu dilema. Acho que pagou para ela. Por que ela foi lá? [...] caixa de depósito 392, qual é a sua história? [...] Verifiquei todos os registros das caixas de depósito do banco. No começo tudo parecia bem. Mas havia uma caixa sem registro desde 1948” [...] “Sr. Frazier, passei minha vida servindo	“As organizações adotariam regimes de governo como meio de tratar conflitos e criar e manter a ordem entre os

1:59:39'	<p>à humanidade [...] põem a mão no fogo por mim” [...] “Mesmo depois que eu descobrir a verdade sobre este anel? Acho que não” [...] Dirigindo-se a Mitchel diz: Venha, vamos seguir este anel”.</p> <p>Frazier entra no restaurante e vai diretamente para a mesa do prefeito e da Srª White: “Desculpe interromper, mas como diz o velho ditado americano: ‘quando há sangue nas ruas, alguém vai para a cadeia’”. O prefeito pede licença a Edwin e pergunta: “O que foi detetive”? White diz: “Creio que o detetive Frazier quer um encerramento”. Frazier responde: “É uma boa palavra. Encerramento. ‘Case’ encerrado, entende? O telefone do escritório de Crimes de Guerra em Washington, D.C.”. White pergunta: “Quer ir para a capa do New York Times”? “Ótimo, certifique-se de escrever meu nome com ‘z’. Frazier. Pode ficar com a caneta”. White diz: “Fez cópia”. Frazier pergunta e afirma: “Por favor? Temos que tirar os verdadeiros criminosos das ruas. Muito bem. Obrigado pelo almoço”. O prefeito pergunta a White: “Crime de Guerra? No que você me meteu desta vez”?</p>	seus membros, tais como a autocracia, a burocracia, a tecnocracia, a co-gestão, a democracia representativa ou a democracia direta”. Borges-Andrade & Pilati (2000, p.119).
Fonte: Dados da Pesquisa		

Na literatura, Morgan (2011) ressaltou que a política ocorre numa base contínua, muitas vezes de uma maneira invisível para todos, com exceção dos diretamente envolvidos. O autor cuida de lembrar que a metáfora sistemas políticos pode parecer amigável, porque subestima as desigualdades de poder e influência. No filme, quatro homens vestidos de pintores entram no Banco Manhattan Trust e, em poucos minutos controlam o local. São visivelmente distintos os papéis dos quatro, assim como distintas as formas de exercerem o poder. Após a divulgação da notícia, chegam ao Banco os detetives Keith Frazier e Bill Mitchell que têm como missão fazer contato com o líder dos assaltantes, Dalton Russell. Os detetives trabalham com a inesperada realidade da frieza e inteligência de Russell. No Quadro 06 são dispostos os dados do filme ‘O Segredo dos seus Olhos’ (*La Pregunta de Sus Ojos*, 1998), dirigido por Juan Jose Campanella.

Quadro 06 Imagem/Metáfora: Prisões Psíquicas – Filme: O Segredo dos seus Olhos		
Tempos das Cenas	Fragmentos das Mensagens	Característica / Fragmentos Teóricos
23:40'	Morales pergunta a Esposito: “quando pegarem esse cara, qual a sua condenação”? “Para estupro com morte, prisão perpétua. O que fazer? Aqui não temos pena de morte. [...] achei que fosse uma compensação para você” [...]	Auto-encarceramento “A arrogância muitas vezes esconde a fraqueza. A ideia de que os seres humanos podem organizar e gabar-se de dominar a natureza é um sinal da própria vulnerabilidade”. Morgan (2011, p. 231).
48:40'	Morales e Esposito encontram-se na estação. “Tenho vindo aqui às terças e quintas. Segundas e sextas vou para <i>Once</i> e quarta até <i>Constitución</i> . Mas eu troco os dias cada mês. Um dia ele vai ter que passar [...] Eu espero que mesmo tendo passado um ano não tenham abandonado o caso”. Esposito diz: “não, não, claro que não” [...] Morales retoma: “o pior é que estou começando a esquecer. Tenho que fazer um esforço para lembrar dela dia e noite”.	“[...] a dimensão invisível da organização, que descreve como o inconsciente, pode engolir e aprisionar energias positivas das pessoas envolvidas no processo organizacional”. Morgan (2011, p. 238).
1:15:57'	Esposito vê na TV a notícia da libertação do assassino e vai, junto com a Drª Menedez ao gabinete de Romano. “O que você está fazendo aqui? Está louco”? Esposito responde: “não, você está louco”? [...] Menedez diz: Isidoro Gómez, estupro com morte, detido por ordem judicial, o serviço penitenciário nos informou que foi liberado por ordem do Poder Executivo. Averiguamos e está aqui. Tem algo a dizer”? Romano responde: “Sim, é claro. Que você tem de sobressair um pouco, mais porque	“[...] as pessoas se

	a justiça é uma ilha no mundo, mas este aqui é o mundo [...] Entenderam? Gómez, Gómez, sim! Começôu a trabalhar para nós quando estava na prisão. Dava-nos informações espionando jovens subversivos. Saiu-se muito bem e nos agradou. Por que? Não estão de acordo”? Menedez pergunta: “o senhor se dá conta do que está dizendo? É um assassino confesso” [...] Romano diz: “A nova Argentina que vem aí não se ensina em Harvard”. Esposito diz: “vamos Irene. Vamos”!	encarcerariam pelos seus próprios pensamentos e crenças ou pelo seu inconsciente”. Borges-Andrade & Pilati (2000, p.119).
1:20:18’	Morales encontra Espósito e exclama: “o senhor disse prisão perpétua”! “É verdade, deveriam ter lhe dado prisão perpétua”. Morales pergunta: “E então”? Espósito responde: [...] “O que eu posso dizer? [...] E onde ele está agora não podemos nem chegar perto [...] A verdade é que eu gostaria de ajudá-lo, mas honestamente não sei como”.	
1:36:57’	Esposito chega ao sítio de Morales e pergunta: “lembra-se de mim? Espósito, do tribunal, há 25 anos”! [...] “Passaram-se 25 anos Espósito”! [...] “Você está me dizendo que não fez nada com aquele cara solto por aí”? Morales diz: “Eu não podia fazer nada”. Esposito retruca: “Não? Você passou um ano buscando um cara que conhecia por foto e depois não fez nada”? Morales argumenta: “Sim, passei um ano atrás dele nas estações, depois o pegaram e o soltaram, o que eu poderia fazer? [...] O que lhe importa? É a minha vida, não a sua”. Esposito responde: “Não Morales, é a minha também. Seu amor por aquela mulher, eu nunca mais vi algo assim em ninguém, em ninguém, nunca [...] Perdoe-me, são coisas de um homem velho” [...] Morales diz: “não o procure mais”.	
1:54:38’	Esposito volta ao sítio e vê Gómez sendo alimentado por Morales, ali prisioneiros. Gómez fala com Espósito: “Por favor, peça a ele, peça a ele, nem que seja... que ao menos fale comigo! Por favor”! Morales fala para Esposito: “Você disse prisão perpétua”.	
Fonte: Dados da Pesquisa		

O filme mostra a história de Benjamim Esposito, um oficial de justiça recém-aposentado e auto-encarcerado por vinte e cinco anos, profissional e pessoalmente. Com sua experiência resolve contar uma história trágica, da qual foi testemunha em 1974. Na época, o departamento no qual trabalhava foi designado para investigar um estupro seguido de morte de uma jovem professora, esposa de Ricardo Morales, a quem promete ajudar a encontrar o culpado. Esposito encontra-se com Ricardo Morales, vinte e cinco anos depois, auto-encarcerado, justificando-se pelas mazelas deixadas pelo sistema de justiça que libertou o criminoso sem cumprir sua pena de prisão perpétua. Assim, essa prisão perpétua foi dada pelo Morales, a si próprio e a Gómez.

Morgan (2011) explorou essa imagem/metáfora, na organização e no inconsciente, recorrendo a muitas imagens da prisão psíquica e considerou-a encorajadora da sensibilidade para captar o significado oculto das ações humanas e a descoberta de como processar e transformar a energia inconsciente de formas construtivas. O autor enfatizou que essa imagem/metáfora leva o ser humano a ver como a agressão, a inveja, a raiva, o ressentimento e outras dimensões humanas ocultas podem ser incorporadas no trabalho e na organização. Ele alertou, ainda, para o perigo de que as ideias passadas por meio dessa metáfora possam ser usadas para explorar o inconsciente em benefício das organizações.

No Quadro 07 são organizados os dados do filme ‘Pacth Adams’ (1998), dirigido por Tom Shadyac. Após uma tentativa de suicídio, voluntariamente se interna num hospital psiquiátrico, onde descobre o seu poder de ajudar as pessoas, usando o bom humor. Dois anos depois entra para a universidade de medicina. Em uma classe com pessoas desconfiadas e

submissas ao sistema, ele usa sua lógica interna de autoprodução de mudanças e luta contra esse sistema para manter-se no curso e formar-se.

Retornando-se à literatura, Morgan (2011) advogou que os administradores podem ajudar a delinear os processos emergentes de auto-organização e, ao mesmo tempo, evitar a armadilha de impor demasiado controle. O autor advertiu que se fazem necessárias novas imagens/metáforas do papel do administrador e que frequentemente elas são necessárias para ajudar nessa tarefa e para enfrentar a ambiguidade, o paradoxo, as pressões e as incertezas gerados pela ausência de estados fixos e de pontos de vista claros. Esse autor considerou como limitador dessa imagem/metáfora o fato presente na história da administração e da organização das bases de organizar, predizer e controlar.

<p align="center">Quadro 07 Imagem/Metáfora: Mudança e Transformação – Filme: Patch Adams</p>		
Tempos das Cenas	Fragmentos das Mensagens	Característica / Fragmentos Teóricos
25:19'	No Hospital, um grupo de alunos acompanha o Professor Eaton em visita aos pacientes. Diante de uma jovem o Professor descreve a doença, fala em amputação e os alunos fazem perguntas sem se aperceberem do constrangimento dela. Patch pergunta ao Professor Quais o nome dela? Os demais alunos se voltam para olhá-lo. O Professor, encabulado, olha a prancheta e responde. Patch diz: “Olá Margery”. A jovem sorri e retribui o cumprimento.	Lógica interna de autoprodução de mudanças “[...] a mensagem da teoria do caos e da complexidade é que, embora algum tipo de ordem provavelmente sempre exista nos sistemas complexos, a estrutura e a hierarquia podem não ter nenhuma forma física, e, portanto, não podem funcionar como modos predeterminados de controle. Os padrões têm de emergir. Eles não podem ser impostos”. Morgan (2011, p. 265).
1:42:44'	Patch diz à Junta: “O que ensinam está errado”! Dirigindo-se aos estudantes presentes na sala lhes pede: “não se deixem anestesiarem... pelo milagre da vida. Sempre se extasiem pela glória do corpo humano”.	“As organizações seriam sistemas fechados e autônomos de interação, só se relacionando consigo mesmas e com entornos que a elas pertenceriam”. Borges-Andrade & Pilati (2000, p.119).
1:43:56'	Patch, retornando ao presidente da Junta diz: “Senhor quero ser médico de todo meu coração. Quero ser médico para ajudar o próximo [...] Quero dedicar a vida a isso. E, hoje, seja qual for sua decisão, juro por Deus que serei o melhor médico de todo o mundo. Podem me impedir que eu me forme, podem me negar o título e a bata branca, mas não podem dominar meu espírito nem evitar que eu aprenda. Não podem me impedir de estudar. Portanto, têm uma escolha. Podem me ter como um colega apaixonado ou como um intruso, mais ainda inquebrantável. Seja como for, ainda serei um espinho, mas prometo, serei um espinho que não podem arrancar.” O presidente pergunta-lhe se é tudo. Patch responde: “Espero que não”.	“[...] As autotransformações ocorreriam nas organizações como resultado de tensões internas opostas; a atribuição fundamental da administração seria a de gerenciar contradições”. Borges-Andrade & Pilati (2000, p.120).
1:46:32'	A Junta retorna. O presidente diz: “Hunter Adams você nos acusa de usar os métodos consagrados que têm sido a base da instituição médica. Contudo, não criticamos suas tentativas de melhorar a qualidade de vida ao seu redor. Não criticamos seu desejo de ampliar os métodos e as teorias atuais. Louvamos seu afeto pelo paciente. Suas notas estão entre as melhores de sua classe. Portanto, não há motivos para impedir que se forme. Junto com sua conduta grosseira e desdenhosa você carrega uma chama que esperamos que se espalhe por toda a profissão médica. E, Reitor Walcott, no futuro, assuntos como este poderão ser resolvidos se praticar um pouco de ‘felicidade excessiva’.”.	
<p align="center">Fonte: Dados da Pesquisa</p>		

O discurso marcado no tempo de 1:46:32' do quadro, ilustra o que significa, para Borges-Andrade & Pilati (2000) essa sétima metáfora, ao enfatizarem as organizações como

um fluxo de mudança e transformação, expressa em três subimagens: sistemas de *autopoiesis*, e a lógica interna de autoprodução de mudanças; essa lógica se estabelece por forças e tensões resumidas em uma relação cíclica ou circular; lógica da mudança dialética. No Quadro 08 são listados os dados do filme ‘O Jardineiro Fiel’ (*The Constant Gardner*, 2005), dirigido por Fernando Meireles. Um representante do alto escalão do governo britânico, Justin, profere uma palestra sobre ações pacifistas de seu governo. Ao término dessa palestra é indagado por uma jovem pacifista, Tessa sobre o que tinha a dizer do apoio político e militar do seu governo ao Iraque. As pessoas retiram-se do recinto. Justin diz a Tessa que ela foi muito corajosa. Os dois saem para um café e iniciam uma relação de amor que os leva ao casamento. Justin está de partida para a África. Tessa pede para ir junto e partem para outra realidade. Lá, Tessa descobre que organizações farmacêuticas que atuam no continente usam os africanos como cobaias de um novo medicamento e que podem estar matando milhões de pessoas.

<p style="text-align: center;">Quadro 08 Imagem/Metáfora: Instrumentos de Dominação – Filme: O Jardineiro Fiel</p>		
Tempos das Cenas	Fragmentos das Mensagens	Característica / Fragmentos Teóricos
1:26:05'	<p>Diálogo entre Sandy e Justin: “[...] veio me caçar, Justin”? Mostrando a carta de Tessa: “quem está fugindo é você” [...] “Se a leu sabe que a deixei ler o que não devia”. “É uma carta de Pellegrin. Ela confiou em você [...] Quero saber por que Pellegrin omitiu o relatório de Tessa. Foi ele, não”? “Não dê uma de detetive”. “Three Bees, KDH, Dypraxa, qual é a desse eixo maléfico”? KDH é Suiça-Canadense. Por que nos envolvemos”? “Curtiss é um dos nossos. É britânico. Justin, pare de defender a África e mostre mais lealdade. A fábrica de KDH em Wales teria ido para a França. Mil e quinhentos em uma região sofrida. Devíamos isso a eles. Precisavam de ajuda com os testes de Dypraxa. A KDH precisava de um parceiro investidor aqui. Curtiss e Three Bees nos foram úteis”. “E a Tessa, queria o que”? “Pressionar o Kenny para parar os testes, reformular o remédio. Três anos de atraso, milhões de dólares”. “Ou”? “não somos pagos para sermos defensores dos fracos, você sabe justin, não matamos gente que não morreria de qualquer jeito” [...] “Mas você foi um defensor, Sandy. Tessa era a sua salvação de tudo isso, não é”? [...] “Pellegrin disse que o relatório era prejudicial e ela precisava ser detida”. “Ah, sim. Ela foi detida [...] Como você a traiu, Sandy”? “Eles queriam saber o que ela pretendia. Eu disse a eles que ela estava indo para Loki”. “Para quem você disse”? “Pellegrin. Mas só Deus sabe a quem ele contou”.</p>	<p>As organizações são variações de formas de dominação do empregado</p> <p>“Embora sejamos geralmente levados a pensar as organizações como empresas racionais buscando atingir metas que visam à satisfação do interesse de todos, existe muita evidência que sugere ser essa visão mais uma ideologia do que uma realidade. As organizações geralmente são usadas como instrumentos de dominação que promovem interesses egoístas de elites à custa de outros interesses, e existe um elemento de dominação em todas as organizações”. Morgan (2011, p. 303).</p>
1:40:58'	<p>Justin chega ao acampamento no Quênia e apresenta-se ao médico como jornalista <i>free lance</i>: “[...] Remédios gratuitos, muitos com datas de vendas bastante vencidas, doados pelas indústrias farmacêuticas. É incentivo fiscal para eles. Remédios descartáveis para pacientes descartáveis. Aqui eles estragam facilmente. A coisa mais segura a fazer é queimar tudo. As indústrias farmacêuticas estão ali com os traficantes de armas. Assim é como o mundo estupra a África” [...] “Mãos sujas de sangue”? “É como eles expiam a culpa. As farmacêuticas, as agências de assistência, todos” [...] Qual o interesse do seu jornal”? “Grandes indústrias farmacêuticas, cobaias africanas, testes perigosos. Consentimento sob ameaça, propinas, esquemas, túmulos sem nomes, homicídios”. “Cristo, quem é você? Sabia que o conhecia! Você é o marido.” “ Isso mesmo Dr. Lorber [...] Por que minha mulher veio aqui”? “Ela escreveu um relatório [...] Eu deveria fornecer os dados clínicos faltantes. Gravar meu testemunho” [...] “Gravou seu testemunho”? Sua mulher era uma pessoa persuasiva, Sr. Justin. A fita não está comigo, está com eles”. “Mas tem uma cópia do relatório”? “Sim, pode ficar com ele. Se não</p>	<p>“As estruturas internas das oportunidades de trabalho e as hierarquias segmentariam os grupos ocupacionais e estimulariam a divisão de classes. A exploração realizada, para promover a efetividade, afetaria as condições de saúde do empregado, aumentando acidentes, enfermidades do trabalho e o estresse e produzindo a exaustão e</p>

1:54:34'	<p>quiser morrer venha comigo até a pista, depressa”. No avião, o médico entrega uma carta a Justin. “Acho que veio buscar isto. Sua esposa teria revelado a fita publicamente com a minha voz. Essa carta era a minha apólice de seguro”.</p> <p>Na catedral, após o discurso hipócrita de Pellegrin sobre a morte de Justin, Ham inicia a sua homenagem: “Escolhi um texto que sei que Justin e Tessa aprovariam. Uma epístola, não canônica: ‘Meu caro Sandy, sua ingenuidade é inacreditável. Sabendo de nossos acordos com a KDH e a Three Bees, você me manda esse relatório incompleto de uma esposa de um diplomata e seu amante negro e me pede para tomar providências. A única providência necessária, fora picotar essa coisa, é segurar firme as rédeas em sua prostituta. Eu quero saber o que ela faz, aonde vai e com quem se encontra. A questão aqui é contestabilidade. Se ninguém nos disse aqui que Dypraxa matava as pessoas, então não podemos nos responsabilizar. Mas, meu caro Sandy, se vier à tona que ignoramos essas mortes, nenhum de nós sobreviverá ao escândalo. Ainda tenho grandes esperanças em você. Lembranças a Glória. Atenciosamente, Bernard.</p>	a adição a drogas”. Borges-Andrade & Pilati (2000, p.120).
Fonte: Dados da Pesquisa		

Na literatura Morgan (2011) disse que a força da imagem/metáfora da dominação é que ela chama a atenção para a natureza dual da racionalidade, mostrando que sempre reflete um ponto de vista parcial. Do mesmo modo, que a visão da organização como um modo de dominação, promove certos interesses à custa de outros. O autor alertou para o fato de que o enfoque nos padrões sistêmicos de dominação pode levar à perda de oportunidades de criação de formas de organizações não dominadoras. No filme, Tessa e seu amigo, o médico africano, são assassinados e Justin começa a investigar os motivos desses assassinatos. Assim, dá prosseguimento ao trabalho que sua mulher e o amigo haviam iniciado. Contando com a ajuda de poucas pessoas, consegue enviar os documentos encontrados no Quênia para uma dessas pessoas que, após sua morte denuncia essas organizações que, como instrumentos de dominação promoviam interesses egoístas de elites à custa de milhares de mortes.

Como mostrado por Borges-Andrade & Pilati (2000), a última imagem/ metáfora é das organizações como instrumentos de dominação, na qual as organizações são essencialmente variações de formas de dominação do indivíduo, com grandes impactos negativos no mundo, por favorecerem a dominação de alguns grupos sobre outros e por fazerem muitos trabalharem para o benefício de poucos. Tais formas, também presentes nos discursos do filme, incluíam desde a coerção até as sutis regulações feitas por legisladores.

6. Considerações Finais

Do mesmo modo que Morgan (1980; 2005) considerou a lógica das metáforas e suas relevantes implicações para a teoria das organizações, sugerindo que nenhuma metáfora pode captar a natureza total da vida organizacional, esta pesquisa mostra a importância da análise fílmica no contexto das imagens / metáforas organizacionais e sugere que nenhum filme pode captar, sozinho e totalmente, a força dessas imagens / metáforas, alertando para o cuidado do uso do recurso estético de filme no ensino e pesquisa em administração com o rigor metodológico que se faz necessário.

Assim, considera-se respondida a questão de pesquisa e atingido o seu objetivo. Ademais, entende-se que, a natureza das imagens / metáforas, assim como as teorias e ideias delas originadas, encerram limitações de perspectiva que lhe são inerentes, o que pode explicar oscilações e modismos no campo de estudos da administração. Daí, os cuidados em suas aplicações necessitam ser redobrados.

Os resultados apontam para as considerações de que pesquisadores e administradores podem respaldar-se nos pontos atraentes do uso das imagens / metáforas, desde que evitem ignorar as limitações e distorções que elas também podem criar.

Referências

- Abbagnano, N. (2003). Dicionário de filosofia. São Paulo: Martins Fontes.
- Aumont, J. Marie, M. (2007). Dicionário teórico e crítico de cinema. Campinas, SP: Papirus.
- Becker, W. (2003). Adeus Lenin. Alemanha: Bavaria Film.
- Borges-Andrade, J. E.; Pilati, E. (Jan./Abr. 2000). Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 4, n. 1, pp. 113-134. Curitiba: ANPAD.
- Campanella, J. J. (2009). O Segredo dos Seus Olhos. Argentina: Europa Filmes.
- Chaplin, C. (1936). Tempos Modernos. EUA: United Artists.
- Chizzotti, A. (2008). Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. Petrópolis: Vozes.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2003). Métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman.
- Davel, E.; Vergara, S. C.; Ghadiri, D. P. (2007). Administração com arte: papel e impacto da arte no processo de ensino-aprendizagem. In: Davel, E.; Vergara, S. C.; Ghadiri, D. P. (Org). Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem pp. 13-26. São Paulo: Atlas.
- Denzin, N. K. (1989). The research act: a theoretical introduction to sociological methods. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Denzin, N. K. (1991). Images of postmodern society: Social theory and contemporary cinema. London: Sage.
- Denzin, N. K. (1995) The cinematic society: the voyeur's gaze. London: Sage.
- Eastwood. C. (2009). Invictus. EUA: Warner Bros Pictures.
- Flick, U. (2004). Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman.
- Gill, R. (2011). Análise de discurso. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático, pp. 244-270. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gil, A. C. (2009). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.
- Lee, S. (2006). O Plano Perfeito. EUA: Universal Pictures.
- Leite, N. R. P; Leite, F. P. (2007). Um estudo observacional do filme Denise está chamando à luz da teoria da ação de Chris Argyris e Donald Schön. Revista de Gestão - REGE USP, v.14, n. especial, pp.77-91. São Paulo: FEA- USP.
- Leite, N. R. P; Leite, F. P. (2010). A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicações do estudo observacional. Revista de Gestão da USP – REGE USP, v.17, n.1, pp. 75-97. São Paulo: FEA-USP.
- Meireles, F. (2005). O Jardineiro Fiel. Reino Unido/ Alemanha: Focus Features.
- Moreira, D. A. (2004a). O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: P. Thomson Learning.

- Moreira, D. A. (2004b). Pesquisa em Administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. In: Revista de Administração e Inovação - RAI, v.1, n.1, pp. 5-19. São Paulo: UNINOVE.
- Morgan, G. (1986). Images of organization. California: Sage Publications.
- Morgan, G. (1996). Imagens da organização. São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (2011). Imagens da organização: edição executiva. São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (Jan./Mar./2005) Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 45, n.1, pp. 58-71. São Paulo: FGV.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. Administrative Science Quarterly, v.25, pp. 605-622.
- Morgan, G.; Smircich, L. (1980) The case for qualitative research. Pennsylvania State University. Academy of Management Review, v. 5, n.4, pp. 491-500.
- Muccino, G. (2006). À Procura da Felicidade. EUA: Columbia Pictures.
- Radford, M. (1995). O Carteiro e o Poeta. França/Itália/Bélgica: Miramax Films.
- Saraiva, L. A. S. (2007). Tempos modernos, metrópoles e roshomon no ensino de teorias de administração. In: Davel, E.; Vergara, S. C.; Ghadiri, D. P. (Org.) Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem pp. 43-52. São Paulo: Atlas.
- Silva, A. B. (2006). A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. B. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos, pp. 267-297. São Paulo: Saraiva.
- Shadyac, T. (1998). Patch Adams. EUA: Conlumbia Tristar.
- Wood Jr., T. (2000). Metáforas espetaculares: do dramatismo teatral ao dramatismo cinematográfico. In: Anais do XXIV EnANPAD. Florianópolis: ANPAD.
- Wood Jr., T. (2007). 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 pp. 35-41. São Paulo: Atlas.