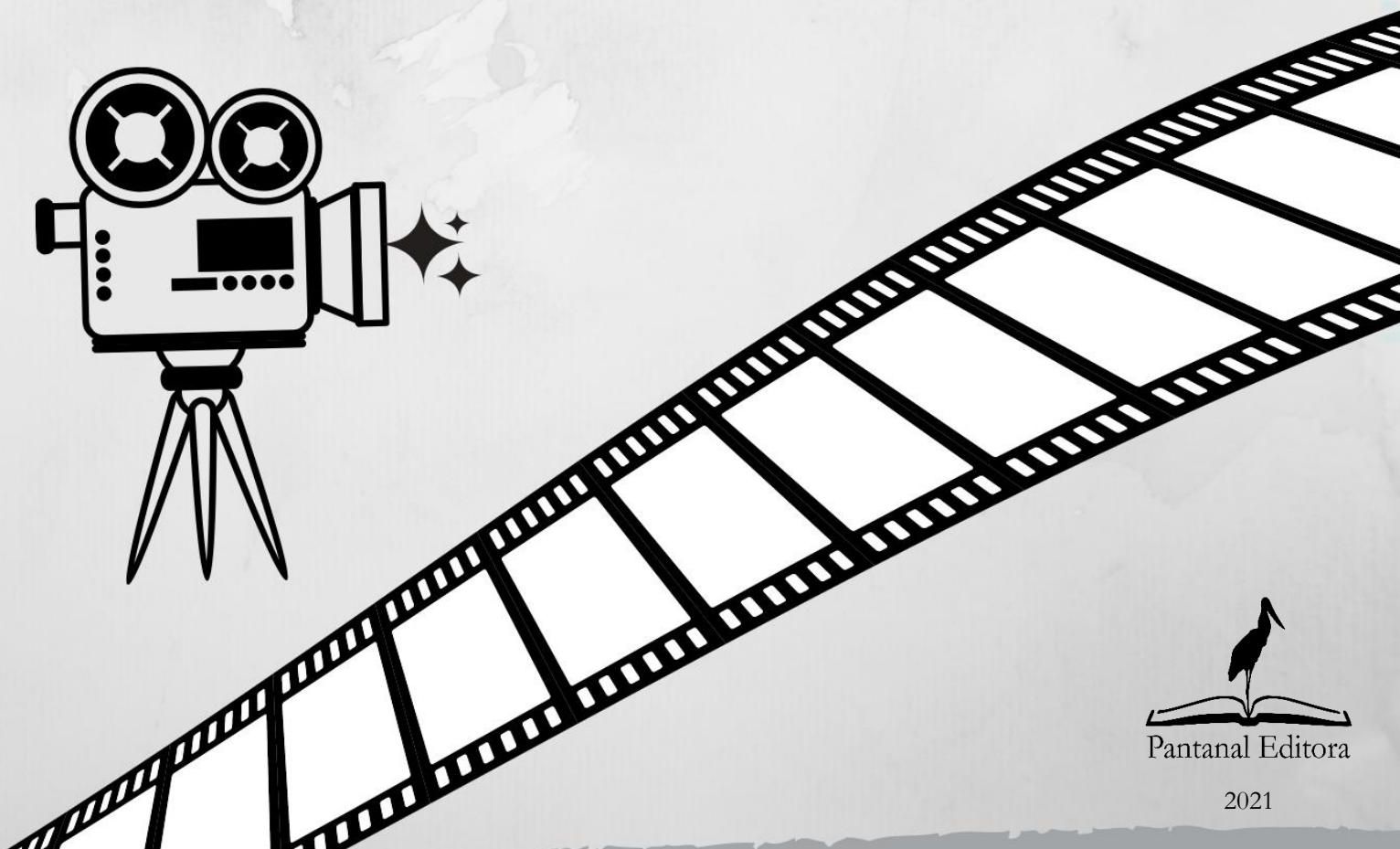
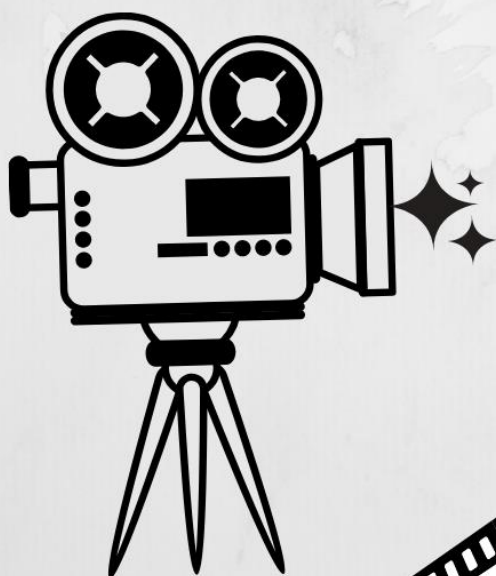


FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA
ROGEANE MORAIS RIBEIRO
FLÁVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA
CARLA MARIA HOLANDA DE LIMA FAÇANHA
IRLANDA PIRES DE SÁ SOUSA

ORGANIZADORAS

Tela Crítica

EM GESTÃO DE PESSOAS



Pantanal Editora

2021

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria
Rogeane Moraes Ribeiro
Flávia Lorene Sampaio Barbosa
Carla Maria Holanda de Lima Façanha
Irlanda Pires de Sá Sousa
Organizadoras

TELA CRÍTICA EM GESTÃO DE PESSOAS



Pantanal Editora

2021

Copyright© Pantanal Editora

Editor Chefe: Prof. Dr. Alan Mario Zuffo

Editores Executivos: Prof. Dr. Jorge González Aguilera e Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

Diagramação: A editora. **Diagramação e Arte:** A editora. **Imagens de capa e contracapa:** Canva.com. **Revisão:** O(s) autor(es), organizador(es) e a editora.

Conselho Editorial

Grau acadêmico e Nome	Instituição
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos	OAB/PB
Profa. Msc. Adriana Flávia Neu	Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã
Profa. Dra. Albys Ferrer Dubois	UO (Cuba)
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior	IF SUDESTE MG
Profa. Msc. Aris Verdecia Peña	Facultad de Medicina (Cuba)
Profa. Arisleidis Chapman Verdecia	ISCM (Cuba)
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva	UFESSPA
Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo	UEA
Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu	UNEMAT
Prof. Dr. Carlos Nick	UFV
Prof. Dr. Claudio Silveira Maia	AJES
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos	UFGD
Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva	UEMS
Profa. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos	IFPA
Prof. Msc. David Chacon Alvarez	UNICENTRO
Prof. Dr. Denis Silva Nogueira	IFMT
Profa. Dra. Denise Silva Nogueira	UFMG
Profa. Dra. Dennyura Oliveira Galvão	URCA
Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves	ISEPAM-FAETEC
Prof. Me. Ernane Rosa Martins	IFG
Prof. Dr. Fábio Steiner	UEMS
Prof. Dr. Fabiano dos Santos Souza	UFF
Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez	(Colômbia)
Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles	UNAM (Peru)
Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira	IFRR
Profa. Dra. Inez Silva de Almeida	UERJ
Prof. Msc. Javier Revilla Armesto	UCG (México)
Prof. Msc. João Camilo Sevilla	Mun. Rio de Janeiro
Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales	UNMSM (Peru)
Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski	UFMT
Prof. Msc. Lucas R. Oliveira	Mun. de Chap. do Sul
Profa. Dra. Keyla Christina Almeida Portela	IFPR
Prof. Dr. Leandris Argentele-Martínez	Tec-NM (México)
Profa. Msc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan	Consultório em Santa Maria
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann	UFJF
Prof. Msc. Marcos Pisarski Júnior	UEG
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos	FAQ
Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla	UNAM (Peru)
Profa. Msc. Mary Jose Almeida Pereira	SEDUC/PA
Profa. Msc. Nila Luciana Vilhena Madureira	IFPA
Profa. Dra. Patrícia Maurer	UNIPAMPA
Profa. Msc. Queila Pahim da Silva	IFB
Prof. Dr. Rafael Chapman Auty	UO (Cuba)
Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke	UFMS
Prof. Dr. Raphael Reis da Silva	UFPI
Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo	UEMA
Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca	UFPI
Prof. Msc. Wesclen Vilar Nogueira	FURG
Profa. Dra. Yilan Fung Boix	UO (Cuba)
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme	UFT

Conselho Técnico Científico
- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior
- Esp. Maurício Amormino Júnior
- Esp. Tayronne de Almeida Rodrigues
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

T267 Tela crítica em gestão de pessoas [livro eletrônico] / Organizadoras Fabiana Pinto de Almeida Bizarria... [et al.]. – Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2021. 112p.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-88319-81-9

DOI <https://doi.org/10.46420/9786588319819>

1. Administração de empresas. 2. Desenvolvimento organizacional. I. Bizarria, Fabiana Pinto de Almeida. II. Ribeiro, Rogeane Moraes. III. Barbosa, Flávia Lorenne Sampaio. IV. Façanha, Carla Maria Holanda de Lima. V. Sousa, Irlanda Pires de Sá.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



Pantanal Editora

Nossos e-books são de acesso público e gratuito e seu download e compartilhamento são permitidos, mas solicitamos que sejam dados os devidos créditos à Pantanal Editora e também aos organizadores e autores. Entretanto, não é permitida a utilização dos e-books para fins comerciais, exceto com autorização expressa dos autores com a concordância da Pantanal Editora.

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000.
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br

APRESENTAÇÃO

O projeto “Tela Crítica em Gestão de Pessoas” fez parte da disciplina de Gestão de Pessoas II da Faculdade Luciano Feijão, situado no município de Sobral, Ceará, Brasil, ao longo do ano de 2020, sob responsabilidade da professora Fabiana Pinto de Almeida Bizarria, Doutora. Para dar sequência a organização do livro, o projeto teve a parceria das professoras: Flávia Lorene Sampaio Barbosa, Doutora, Rogeane Morais Ribeiro, Doutora, Mestre Carla Maria Holanda de Lima Façanha, Mestre, e Irlanda Pires de Sá Sousa, Especialista.

Tela Crítica em Gestão de Pessoas tem o objetivo promover análise de temas relevantes para a Área de Gestão de Pessoas, com a reflexões sobre ações voltadas para a melhoria das práticas e processos de trabalho. Essa ênfase em análise desenvolvida por meio de estudo observacional (análise fílmica), as pesquisas fizeram uso do cinema como uma experiência crítica (Alves, 2010).

Utilizar a análise de filme para discutir conteúdos temáticos sobre as organizações é algo recomendado por alguns pesquisadores, como, por exemplo, Alves (2010), Paiva-Junior et al. (2008), Barros et al. (2017), Isboli et al. (2017) e Mendonça et al. (2008), haja vista a possibilidade de problematizar práticas e processos das organizações por meio de um sistema de significados disponíveis e acessíveis aos estudantes. Por meio desse tipo de análise, a aprendizagem é resultado das conexões entre os sentidos presentes nas narrativas, as teorias estudadas e as experiências de vida dos alunos (Vanoye et al., 2002).

O Quadro 1, resume os filmes estudados e abordagens teóricas utilizadas. Servirá de introdução para uma leitura orientada em busca de material de estudo lúdico, bem como formação no campo da gestão de pessoas.

Quadro 1. Filmes e categorias da área “Gestão de Pessoas” estudadas. Fonte: Dados dos estudos observacionais realizados (2020).

QUADRO RESUMO		
ARTIGO	FILME ANALISADO	CATEGORIA DE GESTÃO DE PESSOAS, ANALISADA COM BASE NO FILME
1. Motivação para o Trabalho e Resiliência na Formação de Competência em contexto de crise – Um estudo sob a óptica do filme “A Procura da Felicidade”	A PROCURA DA FELICIDADE	Motivação no ambiente de trabalho; Desenvolvimento de Competências em contexto de Crise
2. Liderança, Clima e Cultura Organizacional e suas múltiplas influências com suporte no filme “O Diabo Veste Prada”	O DIABO VESTE PRADA	Liderança e clima organizacional; Relações Interpessoais, Resiliência e Adaptação; Ética Profissional e Satisfação Profissional
3. Gestão de mudanças no cenário organizacional – contribuições sob a lente do filme “Mudança de Hábito”	MUDANÇA DE HÁBITO	Cultura; clima organizacional; mudança hábitos; e, capital intelectual

4. Cultura e Aculturação em Organizações na perspectiva da Segurança e da Qualidade de Vida no Trabalho - um estudo a partir do documentário “ <i>American Factory</i> ”	DOCUMENTÁRIO “AMERICAN FACTORY “	Sindicato; condições de trabalho; segurança no trabalho; cultura
5. Valores Organizacionais e do Trabalho na geração de Satisfação – <i>Insights</i> a partir do Filme “O Diabo Veste Prada”	O DIABO VESTE PRADA	Valores organizacionais no ambiente de trabalho; Ambiente organizacional; Satisfação.
6. Motivação e Gestão de Talentos em “tela” – contribuições a partir do filme “A Procura da Felicidade”	A PROCURA DA FELICIDADE	Gestão de Talentos
7. Liderança Transformacional a partir do filme “Desafiando Gigantes”	DESAFIANDO GIGANTES	Liderança transformacional
8. Liderança Feminina na perspectiva da Sucessão Familiar no filme “Moana um Mar de Aventuras”	MOANA UM MAR DE AVENTURA	Liderança feminina; sucessão familiar
9. Gestão de Pessoas com foco em Gestão de Gerações – <i>Insights</i> a partir do filme “Os Estagiários”	OS ESTAGIÁRIOS	Gestão de gerações
10. Motivação no trabalho em análise com base no filme “A Procura da Felicidade “	A PROCURA DA FELICIDADE	Motivação e trabalho
11. Gestão, mudanças e a relação homem-trabalho no filme “Amor sem Escalas”	AMOR SEM ESCALAS	A relação homem-trabalho nas organizações; Conflito entre Gerações; Gestão estratégica de pessoas; satisfação no trabalho

SUMÁRIO

Apresentação	4
Capítulo 1	7
Motivação para o trabalho e resiliência na formação de competência em contexto de crise: Um estudo sob a ótica do filme “a procura da felicidade”	7
Capítulo 2	15
Liderança, clima e cultura organizacional e suas múltiplas influências com suporte no filme “O diabo veste prada”	15
Capítulo 3	24
Gestão de mudanças no cenário organizacional: contribuições sob a lente do filme “mudança de hábito”	24
Capítulo 4	32
Cultura e aculturação em organização na perspectiva da segurança e qualidade de vida no trabalho – um estudo a partir do documentário “american factory”	32
Capítulo 5	42
Valores organizacionais e trabalho na geração de satisfação: insights a partir do filme “O Diabo veste Prada”	42
Capítulo 6	55
Motivação e gestão de talentos em “tela”: contribuições a partir do filme “a procura da felicidade”.	55
Capítulo 7	64
Liderança transformacional na perspectiva do filme “Desafiando Gigantes”	64
Capítulo 8	75
Liderança feminina na perspectiva da sucessão familiar com suporte do filme “Moana: Um Mar de aventuras”	75
Capítulo 9	86
Gestão de pessoas com foco em gestão de gerações: <i>insights</i> a partir do filme “Os estagiários”	86
Capítulo 10	92
Motivação no trabalho em análise com base no filme “A procura da felicidade”	92
Capítulo 11	98
A gestão organizacional perante as mudanças no âmbito organizacional e a relação entre o homem e o trabalho referente ao filme “Amor Sem Escalas”	98
Índice Remissivo	109
Sobre os organizadores	111

Capítulo 1

Motivação para o trabalho e resiliência na formação de competência em contexto de crise: Um estudo sob a ótica do filme “a procura da felicidade”

Adaliane Matias Alves¹

RESUMO

Estudos sobre motivação sempre têm sido tema de muitos debates. A importância do estudo, ocorre, por ser considerada uma temática que aborda um fator motivação que mobiliza o comportamento humano, dentro de um contexto de trabalho em crise, como o vivenciado em dias atuais. Neste estudo, o objetivo consiste em analisar sob a ótica do filme “A Procura da Felicidade” como as relações influenciam e podem determinar o desenvolvimento de competências, com suporte em um contexto de crise pessoal e econômica no ambiente de trabalho. Na análise do filme, constata-se como a motivação pode levar o indivíduo a ultrapassar dificuldades e barreiras impostas pelo ambiente, por meio do desenvolvimento de competências comportamentais que são capazes de transformar as adversidades em aprendizagens para enfrentamento das situações vivenciadas no dia a dia.

Palavras-chave: Motivação. Crise. Filme.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem a finalidade de falar sobre motivação no contexto do ambiente de trabalho em um momento de crise, e como isso pode influenciar nas relações e ambiente empresarial. O objeto de estudo foi o filme “A procura da Felicidade”, que retrata, com suporte em um drama, a história real de um homem (Chris Gardner), um pai de família que passa por grandes problemas financeiros e conjugais durante um período de crise que assolou os EUA nos anos 90. O filme vai tratar sobre a percepção de motivação, no âmbito pessoal e como isso pode contribuir de forma positiva para o ambiente empresarial. O filme aborda, que diante de um cenário de crise, seja nacional ou mundial, é necessário um modo de levar os momentos e situações para que exista um impulso que leve essa pessoa para frente.

Ainda neste contexto, a abordagem tratará da dificuldade financeira encontrada pelo personagem, desde o início do filme, quando ele era funcionário de outra empresa, em que não conseguia efetivar a venda de seus equipamentos. A relevância deste artigo se dá devido às poucas abordagens neste sentido que perpassam a motivação mesmo em períodos de crise, haja vista que os tempos apesar de estarem

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

sempre mudando, exigem cada dia mais do indivíduo e de suas habilidades, trazendo consigo situações complexas que devem ser gerenciadas de uma forma cautelosa e inteligente. Além disso, as organizações podem, a partir de um estudo mais aprofundado, propor soluções viáveis para melhoria do ambiente empresarial, para que o funcionário se sinta parte do todo, e que ele saiba que é um fator importante para o crescimento da empresa.

É necessário que gestores tenham a capacidade de perceber e induzir as habilidades e competências destes indivíduos, proporcionando oportunidades justas e cabíveis dentro de um cenário que, muitas vezes, são críticas. A partir disso, reduzir custos com novas contratações, alocando os funcionários aos setores que possam se fazer necessários e fazendo com que haja uma troca de experiências na equipe. O filme ilustra este cenário quando apresenta um homem, em momento de grande crise mundial, em busca de uma vida melhor para sua família, sacrificando-se em busca do que acredita, um bom emprego, um transporte, boa vestimenta e uma escola de qualidade para seu filho. No filme, são apresentados vários cenários de dificuldade para ele, que com sua humildade e força de vontade, consegue ultrapassar todas elas, chegando ao final do filme com o que para muitos é considerado o básico, emprego e relacionamentos sociais, mas para ele, é a finalização da busca pela felicidade.

O objetivo do estudo consiste em compreender relações e determinantes do desenvolvimento de competências a partir de contextos de crises pessoal e econômica. Na crise pessoal do personagem Chris, é possível perceber a problemática que ele vive em seu casamento, quando é apresentado que ele dificilmente tem poder aquisitivo para comprar insumos para casa, não dá atenção a sua esposa, não tem êxito na venda das máquinas que vende porta a porta e, a partir disso, é iniciada uma crise no casamento e em relação ao filho. Enquanto isso, acontece uma crise econômica forte nos anos 1950 a 1960 em que uma auditoria interna ao governo dos EUA descobriu irregularidades no orçamento federal, com déficits que chegaram a U\$80 milhões, fazendo assim, com que o país inteiro entrasse em uma das maiores recessões da história, recaindo negativamente sobre empregos e renda familiares naquela década e impedindo que novas oportunidades se formassem, desta forma, era possível perceber a dificuldade de conseguir emprego e até mesmo se manter nele, uma vez que Chris não conseguia sucesso em suas vendas, dificultando a entrada de orçamento para pagar as dívidas da família.

No filme, são retratadas estas duas crises, pessoal e econômica a qual o protagonista está passando naquele momento, uma necessariamente transitando para a outra, formando assim uma bola de neve.

A relevância deste artigo, se dá devido à falta de abordagem sobre motivação no ambiente de trabalho, envolvendo um momento de crise como é o contexto. Quando assuntos assim começam a entrar nas rodas de conversas, deixam de ser um tabu e passam a ser vistos com mais importância, pois se sabe que a motivação de um indivíduo reflete de forma positiva e significativa na organização, mudando suas relações interpessoais. A ideia é identificar as motivações que podem levar o indivíduo a ultrapassar dificuldades das mais complexas e conseguir se manter firme, diante das situações as quais ele perpassa diariamente.

DESENVOLVIMENTO

Da motivação ao Desenvolvimento de Competências

A motivação é compreendida como uma energia interna que emerge, regula e sustenta as ações e comportamentos do ser humano. Porém, a motivação é uma experiência subjetiva que não pode ser acessada diretamente. Em outras palavras, a motivação leva o indivíduo a buscar rumos que o levem ao topo, tanto profissionalmente como pessoalmente.

A partir disso, é possível compreendermos a existência das principais teorias da motivação e como elas cooperam para o desenvolvimento de competências. As principais teorias se encontram especificadas no quadro abaixo:

Quadro 1. Principais teorias de motivação. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Araújo Leal et al. (2012).

TEORIA	SIGNIFICADO	ANO
i) Teoria da Motivação de Frederick Herzberg	Esta teoria diz que a produtividade do funcionário pode variar de acordo com sua satisfação e que ela se dá por dois fatores: fator higiênico e fator motivador	Década 50
ii) Teoria das Necessidades Básicas de Abraham Maslow	Nessa teoria a motivação era dividida em 5 níveis que se caracterizaram simbolicamente em um triângulo, onde a base seriam as necessidades mais básicas e o topo seriam as necessidades mais complexas de adquirir e o indivíduo só passa para o próximo nível quando estiver conquistado o nível atual, sempre podendo	Década de 90
iii) Teoria da Autodeterminação – TDA	Já a teoria da autodeterminação, trabalha com um modelo de motivação em duas vertentes: motivação	Década de 2000

I) Teoria da Motivação de Frederick Herzberg.

Os fatores higiênicos e o motivador, exercem influência direta no comportamento e conseqüentemente na relação de produtividade do indivíduo. Entendendo cada um deles, o fator higiênico trata das ferramentas oferecidas no seu ambiente de trabalho, por exemplo: salário, benefícios, ambiente físico, etc., se faltam, causam insatisfação, apesar

de que, se estiverem presentes, não causam necessariamente satisfação. Já o fator motivador são fatores que, presentes, causam motivação, ausentes causam insatisfação, como reconhecimento, auto realização, cargo atual, etc., é com ele que o funcionário se sente capaz e útil à organização.

II) Teoria das Necessidades Básicas de Abraham Maslow

Para Abraham Maslow (1908-1970), os níveis são as necessidades: fisiológicas, por exemplo, sentir fome, sono, ir ao banheiro, etc., necessidades de segurança, tais como a segurança no trabalho, lugar para morar, etc., necessidades sociais, que dizem respeito a se relacionar com outros indivíduos, constituir uma família, etc., necessidade de estima, ou seja, reconhecimento, influência, etc. e necessidade de auto realização: dificilmente cem por cento satisfeita, considerado como a realização completa de uma pessoa (Nars et al., 2013).

III) Teoria da Autodeterminação – TDA.

De acordo com Ryan e Deci (2000 *apud* Kemmer et al., 2012), a motivação intrínseca acontece quando a pessoa tem seus motivos internos e se ramificam em: autonomia, competência pessoal e vínculo social. A motivação extrínseca, segundo os autores, é quando o indivíduo se motiva por fatores externos, por exemplo, habilidades que ele adquire e sente prazer nelas, assim ele começa a se motivar realizando estas atividades. As necessidades Extrínsecas são obtidas pelo resultado que a atividade proporciona e não o ato de executá-la.

Determinantes do Desenvolvimento de Competências em contexto de Crise

Neste momento será abordado o tema motivação do homem com relação ao trabalho. Segundo Litwin e Stringer (1968 *apud* Nardi, 2004), o clima organizacional representa uma relação entre o sistema organizacional e a motivação. As percepções dos indivíduos, que trabalham na organização, operacionalizam o clima do ambiente organizacional.

Esta comunicação se dará por meio de comunicados sempre presentes e claros a respeito das diretrizes e novidades que a gestão irá introduzir nos processos ao longo do tempo, sejam elas boas ou ruins, se fazem necessárias para que o colaborador compreenda a situação e o papel dele, neste processo, tendo como base que ele faz parte do todo e que o momento exige mais de toda a organização. Desta forma, muitas pessoas aprendem novas habilidades e competências para auxiliar nos processos, treinar novas pessoas e melhorar o ambiente interno, pois, sabendo que a crise é temporária, poderá se destacar futuramente e ter um papel mais importante na ocupação em que se encontra.

Além disso, é necessário reinventar-se constantemente, haja vista o mercado e as formas de conviver entre si e para com o trabalho, são modificadas, portanto, o indivíduo deve estar sempre se

atualizando, seja na parte técnica, seja na parte social, melhorando suas habilidades e relações, também se conectando com as vivências pessoais, como crise familiares, por exemplo. Desta forma, é possível perceber como as habilidades e competências são importantes e, se somadas a motivação, conseguem obter resultados satisfatórios e de sucesso.

O grande desafio dos líderes e dos liderados, nesse contexto de crise econômica e pessoal, é compreender esse estado como algo momentâneo, de caráter transitório e volátil. Esse clima organizacional, pode ser avaliado de forma sistemática e eficaz pela pesquisa de clima e gerando dados importantes que possam ser tomadas decisões assertivas para atender as necessidades do momento. A comunicação apresentada pela pesquisa oferece a oportunidade de identificar quais necessidades dos colaboradores são atendidas. No mesmo caminho, essa compreensão contribui para oportunizar intervenções favoráveis a satisfação das necessidades (Coda, 1992; Santos, 1999).

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e utilizará o método de observação para a análise de imagem e som do filme “A Procura da Felicidade”, em que é possível perceber os cenários da vida real que o protagonista perpassa durante o longa metragem e como estes cenários fazem referência às vivências dos indivíduos na vida real.

Segundo Denzin et al. (2006), a pesquisa qualitativa compreende uma abordagem interpretativa, o que permite análise sobre os fenômenos a partir dos significados subjetivos atribuídos. Dessa forma, a pesquisa qualitativa assume como fundamental as narrativas dos atores sociais envolvidos, privilegiando os significados transmitidos e a descrição detalhada das percepções sobre os fenômenos que estão em investigação.

Godoy (2005), em complemento, informa ser fundamental para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa a busca pela credibilidade ou validade interna, quando resultados são confiáveis, a transferibilidade, com base em descrição densa, o que permite ao leitor imaginar a realização do estudo em outro contexto e, por fim, confiança em relação ao processo e a confiabilidade apresentada em resultados bem detalhados e coerentes com os achados. Apresentação atenciosa da metodologia também é um ponto ressaltado por Godoy (2005).

O estudo é observacional em um enfoque qualitativo, onde será possível compreender e analisar os componentes e movimentos dos personagens e sua ligação com a realidade, de acordo com a integração entre eles. A população e amostra será de acordo com a coleta de informações do próprio filme, sendo por meio de registros da narrativa exposta.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO FILME

Na óptica do filme *A Procura da Felicidade*, é possível perceber a motivação do personagem no que se refere a conseguir aquele tão sonhado emprego, principalmente porque leva o telespectador a acreditar que em algum momento do filme, Chris vai desistir da vaga, por alguns motivos, entre eles, a forma de se vestir que não era adequada ao ambiente e a falta de dinheiro para pegar um transporte que pudesse levá-lo à empresa. Há outro fator importante é que apenas Chris era um homem preto, o restante dos candidatos era branco, o que, por questões históricas, dificultaria um pouco sua conquista, pois, ao reparar a proporção entre brancos e pretos na empresa, nitidamente ela era composta, em sua maioria, por pessoas brancas.

A análise do filme se dará a partir da Teoria das Necessidades Básicas de Abraham Maslow, pois é com ela que o personagem principal parte para atingir seus objetivos e conseguir proporcionar uma vida melhor para ele e o filho. O protagonista Chris encontra em sua motivação, forças para seguir e já em sua primeira dificuldade, deixar o emprego em que estava em busca de uma vaga no Wall Street, a partir de uma conversa com um homem que o fez ter esperança de conseguir o tão sonhado trabalho.

Ao perceber que não conseguiria, ele somou forças e seguiu à procura de um novo emprego, e ainda, nesse momento, procurando com o filho onde comer e dormir, perpassando os níveis da pirâmide. Quando conseguiu uma vaga de estágio em uma empresa Multinacional, empenhou em estudar e aplicar no seu estágio técnicas de venda que aprendera para vender suas máquinas, com estas competências, foi se destacando dos demais estagiários e se fazendo presente aos olhos dos gestores, quando finalmente consegue a vaga e passa a ter um emprego estável.

Esta teoria também pode ser aplicada quando se trata de crise pessoal, como é o caso do protagonista Chris, que se esforça cada dia mais e em meio às turbulências, estuda, ao mesmo tempo em que aplica sua competência em vendas e consegue maior visibilidade diante da direção da empresa

Logo, Chris, apesar da percepção com relação a isso, não se intimidou e deu tudo de si para ter êxito em seu objetivo. O filme, apesar de ter como tema central a busca pelo sentido da vida, retrata também problemas sociais como a alta taxa de desemprego, o privilégio de pessoas brancas, questões familiares como separação e abandono, entre outros, o que o torna ainda mais necessário, mesmo em dias atuais. Neste caso, é possível perceber que não existem somente forças internas que contribuem para que persiga seu objetivo, mas externas também, a qual se percebe o contexto político. Na época e, para este tema específico até hoje, é possível perceber a disparidade com relação de cor entre pessoas dentro de uma organização.

Uma cena em específico e, considerada uma das mais dramáticas em todo o filme, em que Chris e seu filho Christopher estão brincando de basquete e eles estão conversando sobre como Christopher terá um bom futuro. Eles ficam observando o mundo lá fora e Chris fala ao filho: “Nunca deixe ninguém te dizer que não pode fazer uma coisa, nem mesmo eu. [...]. Se você tem um sonho, tem que correr atrás dele. As pessoas não conseguem vencer e dizem que você também não vai vencer. Se você quer uma

coisa, corre atrás. Ponto”. Chris nesse momento ensina ao filho a nunca desistir do que quer, mesmo que encontre obstáculos no caminho e mesmo que as pessoas digam que ele não pode. Outra cena memorável retrata a humildade de Chris, em que o seu chefe, Alan, pede U\$5 para pagar o táxi, e mesmo ele tendo pouco dinheiro para voltar para casa ele, em sua vontade de ajudar e na insistência de Alan, empresta o dinheiro.

O filme transcende qualquer expectativa e época, pois retrata situações em que as pessoas nunca deixam de vivenciar e apresenta uma narrativa leve e dramática que envolve o telespectador do início ao fim. É emocionante ver o desenrolar da história e mesmo com tudo que o personagem e seu filho passam, ele não desiste. Em situações assim, é comum ver pessoas desistirem, não por não serem fortes, mas, sim, por não suportarem mais as situações em que são expostas. O longa também retrata a sensação de felicidade, completude quando você conquista algo que tanto deseja, como no caso de Chris, a vaga de emprego. O que para muitos de nós pode ser algo simples e às vezes sem tanta importância, para outras pessoas é, talvez, a maior conquista de sua vida.

Maslow tratou em sua teoria da motivação sobre isso, as necessidades humanas organizadas em uma pirâmide tratam como o indivíduo enxerga o que pode lhe causar saciedade. Neste sentido, pode-se dizer que o personagem Chris perpassou por quase todos esses níveis com relação à sua família e trabalho e fez com que ele seguisse para conseguir alcançar seus objetivos.

Em meio a uma crise nos Estados Unidos, que poderia atingir outros países, ficou difícil a abertura de novas oportunidades e para o Chris, que precisava de um novo emprego com urgência, era uma realidade distante. Analisando de dentro para fora, percebe-se que a situação econômica ruim também, afeta a forma de liderança dentro de uma organização, uma vez que exige mudanças na forma como os gestores conduzem as equipes de trabalho e em como fornecem meios de preparação para estas mudanças, introduzindo alterações estratégicas, táticas e operacionais, desta forma, se adaptando às alterações de mercado e como isto poderá afetar, seja de forma positiva ou negativa, a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise do filme, constata-se como a motivação se apresenta como fator essencial para mobilizar mudança de comportamento, frente aos desafios impostos pelo ambiente. No meio organizacional, essa situação se intensifica, diante das relações. No filme, o protagonista revela um comportamento de superação, em busca do alcance do atendimento das necessidades básicas, relacionadas à sobrevivência do indivíduo. Esse comportamento revela o alinhamento com a teoria de Maslow.

A resposta ao enfrentamento da crise pessoal vivenciada pelo personagem, revela o desenvolvimento de competências comportamentais, que se mostram capazes de transformar as adversidades em aprendizagem. O bom relacionamento entre os gestores e seus encarregados,

independente do contexto, pode favorecer o aumento do clima organizacional saudável, gerando assim comportamentos positivos frente aos desafios, vigorando na organização um ambiente de motivação entre os funcionários.

REFERÊNCIAS

- Araújo Leal E et al. (2012). Teoria da Autodeterminação: Uma Análise da Motivação dos Estudantes do Curso de Ciências Contábeis. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rcf/v24n62/07.pdf>>. Acesso em: 20 de novembro de 2020.
- Coda R (1993). Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica. 1993. Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em <<https://repositorio.usp.br/item/000728382>>. Acesso em: 20 de novembro de 2020
- Denzin NK et al. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Godoy AS (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 3(2): 81-89.
- Kemmer F et al. (2012). A teoria da autodeterminação e as influências das necessidades psicológicas básicas na motivação dos professores de música. Disponível em: <http://www.abemeduacaomusical.com.br/revistas/revistaabem/index.php/revistaabem/article/view/93> >. Acesso em: 20 de novembro de 2020.
- Nardi A (2004). Clima organizacional: uma revisão do conceito, instrumentos e dimensões no Brasil e nos EUA. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Nars FCF et al. (2013). A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. Revista de Administração da UFSM, 6(2): 333-352.
- Santos D (2013). À procura da felicidade, motivação e perseverança. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-procura-da-felicidade-motivacao-e-perseveranca>>. Acesso em: 21 de novembro de 2020.
- Santos NMBF (1999). Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico. São Paulo: Stiliano.
- Vieira MMF et al. (2005). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Capítulo 2

Liderança, clima e cultura organizacional e suas múltiplas influências com suporte no filme “O diabo veste prada”

Amanda Sousa Lopes¹ - Karen Kieft Costa Barros¹ - Shirly Paulino Da Silva¹

RESUMO

O estudo do filme “O Diabo Veste Prada”, objetiva compreender a influência da temática liderança e do clima organizacional, na formação da cultura em uma organização do setor da moda. Para o alcance do objetivo foi definido quatro categorias para análise direcionada do filme. As categorias foram: Relações Interpessoais, Resiliência e Adaptação, Ética Profissional e Satisfação Profissional. Com base nessas categorias, foi percebido na análise das experiências vivenciadas pelos personagens que a cultura organizacional é resultado do comportamento expresso pelos líderes e liderados de uma organização e que muitas vezes, a cultura organizacional estabelecida e sólida, pode exercer influência para a alteração do comportamento do indivíduo na empresa, por meio de uma flexibilização ou anulação de certos gostos, valores e crenças, para priorizar a satisfação pessoal e profissional.

Palavras-chave: Liderança. Clima organizacional. Filme.

INTRODUÇÃO

Considerado um clássico das comédias de Hollywood da sua época (apesar de também possuir cenas de romance e drama), o filme “O Diabo Veste Prada” alcança o carisma de seu público por trazer, de forma brilhante e engraçada, perspectivas do universo fashionista, atentando para o quanto os bastidores da moda podem ser glamourosos e, ainda, cruéis. O enredo se desenvolve com Andrea (Andy) Sachs (Anne Hathaway), uma jovem recém formada em jornalismo e em busca de emprego e a poderosa editora-chefe da revista Runway, Miranda Priestly (Meryl Streep).

No filme analisado é possível acompanhar a história de Andy, que consegue uma vaga como assistente da maquiavélica editora de moda Miranda, trazendo para a nossa realidade contextos do seu ambiente de trabalho e temas de ampla abordagem, como Liderança e Clima Organizacional. A personagem de Andy se sente incapaz e, ainda, desafiada a alcançar reconhecimento de sua chefe em suas tarefas que, por muitas vezes, são quase impossíveis de serem executadas, ao passo que Miranda em alguns momentos até se diverte com seus pedidos mirabolantes à sua assistente.

Pensando nisso, um conceito mais atual que vai além de “chefe”, Behnke (2014) aborda a liderança como sendo um conjunto de ações aplicadas para se atingir um objetivo comum dentro de uma

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

organização, influenciando seus liderados por meio de sua autoridade e capacidade, e servindo de exemplo até mesmo com atitudes, conseguindo moldar sua equipe de acordo com seus princípios de líder. No desenrolar da trama, o estilo de liderança “carrasco” de Miranda, acaba por refletir em sua assistente e demais funcionários da grande revista de moda, já que o ambiente de trabalho se torna sempre tenso com sua presença e os colaboradores se apresentam frustrados e por vezes até humilhados com sua falta de reconhecimento, além da pressão sentida na realização de atividades diárias. Nesse sentido, as atitudes de Miranda também repercutem negativamente na forma como os funcionários da editora se tratam, visto que em certos momentos do filme, alguns liderados se mostram capazes de tudo para alcançar sucesso pessoal, agindo de forma antiética, para lograr êxito.

O presente estudo objetiva compreender a influência da liderança e do clima organizacional, na formação da cultura em uma organização do setor da moda, com suporte em estudo fílmico.

DESENVOLVIMENTO

Liderança nas organizações

Agregar valor a uma organização é um desafio, fazer com que uma empresa lucre ainda mais e aumente sua produtividade sempre foi uma questão voltada para os líderes e CEO's, no entanto, o que podemos observar ao longo dos anos é um maior envolvimento da gestão de pessoas, na maioria dos casos, o setor de Recursos Humanos, nessas causas estratégicas. Segundo Chiavenato (2003), isso se dá pelo vínculo que esse objetivo tem com a cultura que será desenvolvida naquela determinada organização. Para que isso ocorra de maneira eficaz, diversas pesquisas são realizadas com o intuito de investigar a associação existente entre as políticas desenvolvidas nas empresas e suas atividades organizacionais.

Os modelos estratégicos divulgados recentemente têm como foco principal as questões que determinam os fatores externos como importantes influenciadores dos internos no âmbito das organizações. Essa alteração tem ocasionado uma mudança do conceito tradicional da gestão de pessoas, que deixa de lado as questões mais burocráticas e de difícil acesso, fornecendo assim, maior espaço para as questões e ações de nível estratégico. Por conta disso, Rego et al. (2004), defendem que o gerenciamento de pessoal passou a ser visto como um setor de amplas e diversificadas funções, que vão desde às políticas até às práticas e filosofias. Para Sergiovanni (2004), embora os modelos de gestão de pessoas não tenham sido originalmente desenvolvidos com esse intuito, a visibilidade e importância que os recursos intangíveis ganharam ao longo das décadas fez com que a força do trabalho das pessoas e as questões socioculturais das empresas se conectassem com os elementos fundamentais da estratégia.

De uma maneira mais simplificada, as pessoas podem ser conceituadas com base em dois princípios, o primeiro seria a partir de uma orientação mais específica, voltada para questões mais funcionais, e isso abrange a seleção, o recrutamento, o desenvolvimento, remuneração, avaliação e treinamentos, exemplificando assim o impacto da prática de gestão de pessoas sobre os colaboradores individualmente. O segundo, seria a partir de uma orientação maior e mais ampla, que analisa as pessoas

de uma maneira estratégica e mensura seus impactos sobre o desempenho, assumindo assim um escopo mais abrangente e redirecionando a avaliação do papel da gestão de pessoas para o nível organizacional.

Embora a gestão estratégica não seja uma ideia nova, a sua importância não pode ser perdida ao longo dos anos, afinal, até meados de 1980 a área de gestão de pessoas desempenhava funções exclusivamente operacionais, limitadas apenas à administração de processos com rotinas repetitivas e burocráticas. Foi só a partir dessa década que a visão de que a área tinha capacidade e poderia gerar contribuições significativas para o desenvolvimento e alcance das metas organizacionais e estratégicas, que ela começou a ser disseminada com maior intensidade, gerando direcionamento macros para a continuidade do conceito de gestão estratégica de pessoas. Para Costa (2000), o advento desse conceito foi responsável pela identificação, por meio de estudos e pesquisas, da importância do alinhamento da gestão de pessoas com os níveis estratégicos, gerando maior produtividade e qualificação de mão-de-obra.

O papel das lideranças na empresa, afeta diretamente no engajamento e envolvimento dos funcionários com o serviço prestado, sendo assim, o papel fundamental do líder precisa estar voltado para a motivação das pessoas. Ao prestar auxílio aos seus subordinados e gerar vínculos de confiabilidade, o líder passa a perceber de maneira clara e quase que instantânea o aumento da produtividade na empresa e conseqüentemente o aumento dos lucros. Além disso, ao realizar estudos em diversas organizações, chegou-se à conclusão que a postura satisfatória de um líder favorece por consequência o surgimento de novas boas lideranças e maior impulso na realização de tarefas que antes seriam mais difíceis de serem executadas.

Liderança e Clima Organizacional

Arelado com a liderança organizacional está o clima gerado na organização, pois, para Estêvão (2002), ele é resultante dos diferentes aspectos que influenciam o bem-estar dos funcionários e o grau de satisfação deles ao desempenhar determinada atividade na rotina do trabalho.

É importante para empresa fazer com que esse clima organizacional seja satisfatório para os colaboradores e instigá-los a desempenhar as funções que não somente foram ordenadas, mas sim, despertá-los a fazer um bom trabalho (Trigo et al., 2008). Dizendo de outra forma, uma boa liderança favorece a um clima organizacional satisfatório, estimulando os colaboradores a dar o seu melhor no desempenho das funções.

Cultura Organizacional de Uma Organização de Moda

Para Vicente (2004), a cultura organizacional de uma determinada organização pode ser caracterizada, por sua vez, como um conjunto de crenças, valores, costumes que são adquiridos, ao longo do tempo, seja por fatores externos ou internos da empresa.

É importante destacar que uma organização de moda tem como principal ferramenta de trabalho a criatividade e segundo Andrade (2006) “a predisposição para a criatividade está relacionada com a existência de determinados valores, comportamentos e atitudes favoráveis à manifestação das ideias próprias e a dos outros”. Isso fundamenta a ideia de que se uma organização de moda precisa da criatividade, conseqüentemente ela depende de uma cultura organizacional que contribua para isso.

METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo observacional, com pesquisa de abordagem qualitativa explicativa e compreensiva, baseada em análise fílmica, com coleta de dados do filme “o Diabo Veste Prada”. Os estudos observacionais com análise fílmica contribuem para a inerência entre ensino, pesquisa e extensão, diminuindo barreiras às vezes existentes e aproximando alunos e professores. Além disso, o estudo com filmes traz uma versatilidade e aproximação do observador, que ao analisar imagens, sons, símbolos e textos, acaba por se sentir coparticipante daquilo, gerando entusiasmo com a pesquisa (Amaral et al., 2012).

Segue abaixo a Figura 1, que trata do mapa conceitual desenvolvido de acordo com categorias percebidas e que auxiliaram na análise do filme.



Figura 1. Mapa Conceitual elaborada pelas autoras (2020). Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Quadro 1. Descrição dos principais personagens. Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da observação fílmica (2020).

Nome	Caraterísticas	Impressões
Miranda Priestly	Gestora da revista de moda Runway, exigente, fria, sem escrúpulos, autoritária em alto nível e de personalidade muito forte.	Ela deseja até o “quase impossível” e quer que seus funcionários resolvam. Sempre bem vestida e maquiada, evita demonstrar sentimentos e age sempre pela razão nas questões de trabalho. Prioriza sua profissão acima de qualquer coisa, inclusive de sua família, perdendo vários casamentos. Entende que sendo ríspida e autoritária, as coisas dentro da Revista que gerência funcionam muito bem.
Andrea Sachs (Anne Hathaway)	Recém-formada em jornalismo, desempregada, em busca do emprego dos sonhos.	Mesmo não se interessando por moda e marcas, Andrea se candidata a vaga de assistente da Revista Runway, buscando ali desenvolver experiência para conseguir algo melhor. Consegue a vaga, porém precisa conviver diariamente com as pessoas “olhando torto” para ela por não entender nada de cabelo ou maquiagem. Se sente desmotivada e, ao mesmo tempo, desafiada com as exigências mirabolantes de sua chefe. Acaba se adequando ao estilo do local e sempre se esforça para conseguir a confiança de Miranda, deixando de lado também sua vida pessoal.
Emily (Emily Blunt)	É uma das secretárias de Miranda	Obcecada pelo mundo da moda e não mede esforços para conseguir tudo que almeja, inclusive reconhecimento no seu ambiente de trabalho. É uma funcionária que se tornou reflexo das atitudes de Miranda e vive reclamando dos demais funcionários pelos cantos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO FILME

O filme *O Diabo Veste Prada*, relata como funciona o cotidiano de uma empresa no ramo da moda chamada Runway, liderada por Miranda Priestly, que tem uma personalidade forte. Observando o filme, se verificou algumas categorias que influenciam o clima organizacional em virtude da personalidade, da forma de gerir da líder e da cultura da organização gerada.

- Liderança organizacional

Miranda Priestly, considerada a líder da organização, é uma personagem com personalidade difícil de lidar. Ao longo do filme, ela se mostra arrogante e muito criteriosa com os funcionários da organização, humilhando-os e fazendo-os desenvolver tarefas difíceis de imaginar, por exemplo, na cena do filme a qual Miranda pede à sua funcionária, recém-formada em jornalismo, Andrea, o manuscrito de um dos livros da saga Harry Potter e para não contrariar a líder, Andrea utiliza todas as suas ferramentas que possui, para cumprir a tarefa.

A liderança possui o papel de estabelecer uma visão clara em relação aos objetivos e metas da instituição, além de promover o entendimento da realidade da empresa para que os colaboradores possam dar o melhor de si, e alavancar os resultados, mas sem deixar de lado o reconhecimento dos funcionários pelo bom desempenho. Mas no filme, observa-se o oposto, onde a líder menospreza seus colaboradores e causa um clima pesado no ambiente de trabalho (Carvalho et al., 2012).

- Relações interpessoais no ambiente de trabalho

No filme, os funcionários possuem um relacionamento não tão amigável, em algumas cenas, os personagens reproduzem a arrogância e a prepotência da líder. Por exemplo, Emily, que enxerga em Andrea uma ameaça ao seu emprego, lhe atribui críticas e menospreza suas habilidades, além de criticar seu estilo de se vestir e seu comportamento.

Mas no decorrer do filme, Andrea consegue conquistá-la - habilidade necessária para manter a harmonia no dia a dia - e as duas se ajudam dividindo as tarefas entre si, melhorando o clima organizacional entre elas e desempenhando um trabalho eficaz para Miranda Priestly.

- Resiliência e adaptação

Em qualquer ambiente de trabalho, o funcionário precisa se adaptar à cultura organizacional, saber seus valores, objetivos e metas. A Runway, considerada uma empresa inovadora na área da moda, os colaboradores devem estar atentos às novas tendências e esta transparecer, em si, a imagem da empresa à sociedade.

No início da história, Andrea não queria mudar seu modo vestir, pensando que não seria necessário, mas, com o passar do filme, a personagem pede ajuda sobre moda ao seu colega de trabalho Nigel, o qual lhe dá dicas de como se vestir adequadamente para a função de assistente de Miranda Priestly e com o decorrer do filme passa a se dar melhor em função, ganhando a confiança da chefe. Graças a esse trabalho, ela passa por muitas mudanças em sua vida, que vão desde a transformação em seu visual até novos contatos, que lhe oferecem outras oportunidades profissionais. No filme “O Diabo Veste Prada” se pode perceber claramente que a cultura da protagonista, Andrea, totalmente oposta a da empresa na qual está inserida, ela é uma pessoa simplória e se depara com um universo fashion, onde precisa se adaptar rapidamente aos padrões de beleza, estilo e

comportamentos, fomentados pela organização. O processo de mudança de Andrea começa a partir das roupas e estende-se até a mudança de seus hábitos, nos levando a concluir que a cultura organizacional imposta para a nova colaboradora foi eficaz a ponto de fazê-la modificar sua cultura pessoal.

- **Ética**

A ética é uma ferramenta primordial para um bom clima organizacional, e deve, a partir da liderança, ser repassada de funcionário para funcionário. A questão ética é um princípio individual e um indivíduo ético significa ser honesto em situações variadas, bem como assumir decisões com coragem, ser tolerante e flexível, ter integridade e ser humilde (Arruda, 2002).

Ao longo do filme, Emily começa a sentir inveja de Andrea por estar desempenhando muito bem sua função de assistente, e começa a ver Andrea como uma ameaça ao seu emprego. Em razão disso, ela age com mais critérios sobre Andrea e criticando seus atos e ações.

- **Satisfação profissional**

Desde sua chegada a Runway, Andrea não se sente realizada profissionalmente e relata que seu emprego dos sonhos seria no cargo de jornalista, já que era recém-formada. Na empresa de moda, ela aprendeu muitas coisas, principalmente a lidar com a personalidade forte de Miranda e se tornar flexível com a empresa em que trabalha, colocando em risco até mesmo sua vida pessoal, pois a chefe direciona atividades a todo momento, as quais precisam ser executadas no mesmo instante, não importando o horário ou a situação.

As condições de trabalho produtivo são essenciais para a concretização de um projeto de vida pessoal e profissional. O contexto de trabalho pode contribuir com a produção de ideias, a criatividade e a conquista de um projeto de vida profissional que satisfaça a vida pessoal, ou seja, em que as metas organizacionais tenham relação com as metas individuais dos colaboradores da organização (Cimbalista, 2006).

Ao perceber que seu lugar não é na revista Runway, Andrea busca por satisfação profissional em um pequeno jornal da cidade na função de jornalista. O jornal não é tão reconhecido como a empresa que trabalhava anteriormente, mas ter bem-estar no ambiente profissional, além disso, trabalhar fazendo o que gosta se torna prioridade na sua carreira profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário do filme mostra como as características da liderança podem impactar diretamente no clima e na cultura organizacional de uma empresa. E que antes de fazer parte de qualquer organização, é

importante conhecer a cultura e incorporá-la, como forma de se adaptar à realidade do trabalho, ou até mesmo optar por não entrar naquela instituição. Por exemplo, a Runway é um lugar onde todos devem estar bem vestidos, usar marcas caríssimas, e para ser um funcionário desta organização torna-se primordial estar totalmente dentro dos padrões impostos pela moda e que, na maioria das vezes, faz-se necessário abrir mão de certos gostos, valores, crenças e entre outros e priorizar a satisfação pessoal e profissional.

Além disso, o filme nos ensina, que um clima insatisfatório dentro da organização faz com que os funcionários desempenhem suas funções sem sentir orgulho, tornando-se robotizado pela empresa, ou seja, sem direito a dar opiniões ou críticas, sugerir melhorias na organização para desempenhar as atividades com mais eficácia e eficiência, apontar as soluções necessárias para determinados problemas ou desafios e, conseqüentemente, sentir satisfação pelo trabalho que desenvolve.

Dessa forma, é imprescindível que a liderança da organização preze pela valorização de seus funcionários, reconhecê-los ao desempenhar determinada função com eficiência e estar disposto a ensiná-lo quando se fizer necessário. Além disso, o filme ensina que para alcançar uma meta é preciso antes de qualquer coisa, acreditar nela, confiar que é possível e buscá-la. Mas no caminho rumo a este objetivo, podemos nos perder, sair da linha por conta de situações inesperadas, ou condições impostas, que podem mudar nossa forma de agir, pensar, mas que não devem jamais ser motivo para parar, desistir ou conformar, como é o caso de Andrea, a qual busca na Runway uma oportunidade para promover sua carreira profissional como jornalista.

REFERÊNCIAS

- Andrade SPC (2006). A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso / Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade. – Florianópolis. 192 f. Orientador: Suzana da Rosa Tolfo Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina
- Arruda MCC (2002). Código de Ética: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora.
- Behnke MT (2014). Gestão de Pessoas: Artigos reunidos.1. ed. Curitiba: InterSaberes.
- Carvalho INF et al. (2012). Considerações sobre a Influência da Liderança no Clima Organizacional: Estudo de Caso Múltiplo. Artigo apresentado a Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul. Garibaldi, RS.
- Chiavenato I (2003). Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Cimbalista S (2006). Reflexões sobre o trabalho e a subjetividade de trabalhadores resilientes sob o sistema de produção flexível. Revista da FAE, 9(2): 13-28.

- Costa JÁ (2000). Lideranças nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In: Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar, 1., Aveiro. Actas... Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Do Amaral IG et al. (2012). Projetos educacionais e estudos observacionais em análise fílmica: qual o atual status de produção no Brasil?. *Gestão e Projetos: GeP*, 3(3): 215-250.
- Estêvão C (2002). Globalização, metáforas organizacionais e mudança educacional: dilemas e desafios. Porto: ASA.
- Rego A et al. (2004). A essência da liderança: mudança x resultados x integridade: teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação. Lisboa: Ed. RH.
- Sergiovanni T (2004). O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas. Porto: ASA.
- Trigo JR et al. (2008). A. Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 16(61): 561-581.
- Vicente N (2004). Guia d gestor escolar: da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade. Porto: ASA.

Capítulo 3

Gestão de mudanças no cenário organizacional: contribuições sob a lente do filme “mudança de hábito”

Renato Pinheiro De Souza¹ - Francisco Davi Pinheiro Leal¹ - Francisco Thales Rodrigues Lima¹

RESUMO

O estudo do artigo se fundamenta na análise do filme “Mudança de Hábito”, uma comédia musical, protagonizada por Deloris Van Cartier (Whoopi Goldberg). No contexto, a sua chegada ao convento introduz mudanças de hábitos indispensáveis à manutenção da existência do convento, que estava prestes a fechar. Evidencia a gestão de mudanças no ambiente organizacional. Para essa análise foram definidas 4 categorias: cultura, clima, mudança e capital intelectual que auxiliaram na análise e no alcance do objetivo do estudo. No fechamento do estudo, percebeu-se que o autor do crime foi preso, e Deloris poderia voltar aos seus hábitos normais, mas isso trouxe uma série de pensamentos sobre hábitos nos quais ela tinha, e que não mais a satisfazia, e que aquela oportunidade no coro e no convento deu a ela a possibilidade de mudar de vida e deixar os hábitos não construtivos para trás, e viver com um bom propósito no mundo. Na realidade, a chegada de Deloris mudou o hábito do convento, e este provocou também uma mudança de hábito nela, havendo assim, uma reciprocidade.

Palavras-chave: Mudança, Gestão das Organizações. Filme.

INTRODUÇÃO

O estudo do artigo se fundamenta na análise do filme “Mudança de Hábito” (1992), que possui como gênero comédia musical, se passa em Reno, no estado de Nevada, Estados Unidos, onde a protagonista, Deloris Van Cartier (Whoopi Goldberg) é uma cantora que acidentalmente testemunha uma execução cometida pelo seu namorado, Vince LaRocca (Harvey Keitel), um gângster e vai parar em um convento.

Com base no contexto do filme, o tema “Mudança” e “Gestão das Organizações” surgem com a possibilidade de análise, pois, são temas relevantes para as organizações, principalmente em momentos de crise. O contexto se passa em um convento em crise financeira, prestes a fechar as portas, contudo, com a chegada de uma nova integrante, com ideias e pensamentos diferentes, introduziram mudanças de hábitos, dando um novo aspecto para o convento, chamando a atenção do público, ajudando na revitalização do bairro em que o convento se localizava, que estava sendo marginalizado, e na dificuldade financeira.

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

Isso também pode ser aplicado em organizações, mostrando que em momentos de crises são forçados a mudarem para se manterem no mercado, que a sugestão da mudança pode surgir em qualquer área da organização, tanto na parte operacional quanto estratégica da organização, que nenhuma ideia deve ser ignorada, independente da área em que nasça.

DESENVOLVIMENTO

O referencial teórico do presente estudo baseado no filme “mudança de hábitos”, foi desenvolvido em alguns tópicos, como: clima e cultura organizacional, diferencial competitivo de mercado, capital humano, mudanças processuais e comportamentais, organizações, assim como suas mudanças e fatores internos e externos que afetam a organização.

Clima e cultura organizacional

Todas as organizações tem como objetivo criar e manter uma cultura organizacional de acordo com seus valores e assim fazer com que essa cultura seja passada e aderida por cada colaborador da empresa para ter sucesso

Sabendo que a cultura e clima organizacional é o que norteia a conduta dos colaboradores, destacamos que essa cultura organizacional é formada pelo conjunto de valores, hábitos e crenças que a organização possui. Esse conjunto de pressupostos básicos aprendidos como forma de enfrentamento e adaptação aos problemas externo e internos, são repassados e validados a novos membros como forma correta de pensar, sentir e agir em relação aos problemas já vivenciados (Schein, 1985).

Mudança Organizacional

As mudanças que acontecem no mundo são extremamente rápidas, sobretudo com os avanços tecnológicos, e com as organizações não são diferentes, como é formada por pessoas, elas passam por mudanças contínuas, e, por isso, é necessário sempre avaliar os seus padrões.

Visando essas mudanças é necessária uma avaliação constante de hábitos, sendo muitas vezes necessário a atualização dos hábitos e cultura da para sempre estar na frente do mercado e com colaboradores aptos a desempenhar as suas funções, da melhor forma possível, muitas vezes essas mudanças enfrentarão resistência de colaboradores que não conseguem por algum motivo ter uma visão mais analítica sobre a organização.

O avanço tecnológico e os novos estilos de vida exigem, cada vez mais, das organizações consideração ao avanço das mudanças. Elas precisam se organizar para a liderança e o acompanhamento das intensas mudanças que serão oriundas desse processo de transformação social e econômica (Vierra et al., 2003).

Várias mudanças podem surgir, mas uma das principais e mais frequentes são as mudanças tecnológicas que, muitas vezes, enfrentam resistência da organização, mas que são extremamente necessárias para o desenvolvimento e liderança de mercado de uma organização, por isso, a organização precisa preparar cada vez mais líderes que possam implementar essas mudanças na organização.

As mudanças são essenciais ao desenvolvimento de uma organização, por isso, há a necessidade de a estar em constante atualização de seus processos e funções.

Valorização do Capital Humano de uma organização

A tecnologia muitas vezes ocupa o espaço do trabalhador brutal em uma organização que está em constante mudança, mas, ainda, ela precisa de capital humano intelectual que possa estar habilitado a operar essas tecnologias, por isso a necessidade de investimento constante em capital humano e na valorização do colaborador.

As instituições precisam se apoiar em estratégias humanas as quais envolvem a gestão do conhecimento e não mais em força simplesmente bruta. Dessa forma a tecnologia surge como forma de substituir esse fator, por outro lado demanda pelo potencial humano cognitivo (Antunes, 2000).

A valorização do capital humano está diretamente relacionada a produtividade, um colaborador que se sente mais valorizado irá produzir cada vez mais, diferente de um colaborador desvalorizado, que vai se opor a toda e qualquer mudança que a organização venha a implementar.

O elevado aumento da produtividade nas organizações envolve a teoria do capital humano e esse é composta por variáveis e, por sua vez, o crescimento econômico está interligado com o estoque de capital humano e, também, com os rendimentos dos indivíduos (Arraes et al., 2008). Dessa forma, de uma organização valoriza seus colaboradores estará cada vez mais preparada para liderar o mercado e estabelecer mudanças de qualquer área.

METODOLOGIA

Este trabalho tem como método quanto aos fins, um estudo observacional relacionado ao filme, com um trabalho explicativo; já com relação aos meios, será por um estudo documental, mediante uma imagem projetada em vídeo e narrativas transcritas. Segundo Vergara (1990), a pesquisa explicativa, tem por objetivo observar e elucidar os fatores nos quais levam ao alcance de certos eventos. Com relação à pesquisa documental, o mesmo autor fala sobre a investigação de documentos, sendo eles de arquivos públicos e/ou privados, podendo ser dados estatísticos, memorandos, ofícios e filmes.

O universo do estudo será o filme, que buscará extrair informações úteis às instituições, que vem sofrendo com a dificuldade de se implantar mudanças necessárias dentro do seu contexto. Já a amostra, são os colaboradores, que como pessoas nem sempre tem uma linha de pensamento igual, pode ocorrer de alguns terem mais dificuldades de se adaptarem às mudanças mais do que outros. Os registros da

narrativa foram feitos por meio de diário fílmico. Segundo Penafria (2009), a análise de um filme se dá por dois pontos, nos quais são desmembrar o filme, e logo após decifrar, no que tange o desmembrar, é relatar de forma bem específica todo o filme e a partir disso argumentar sobre o assunto e identificar os pontos mais importantes, do filme em questão.

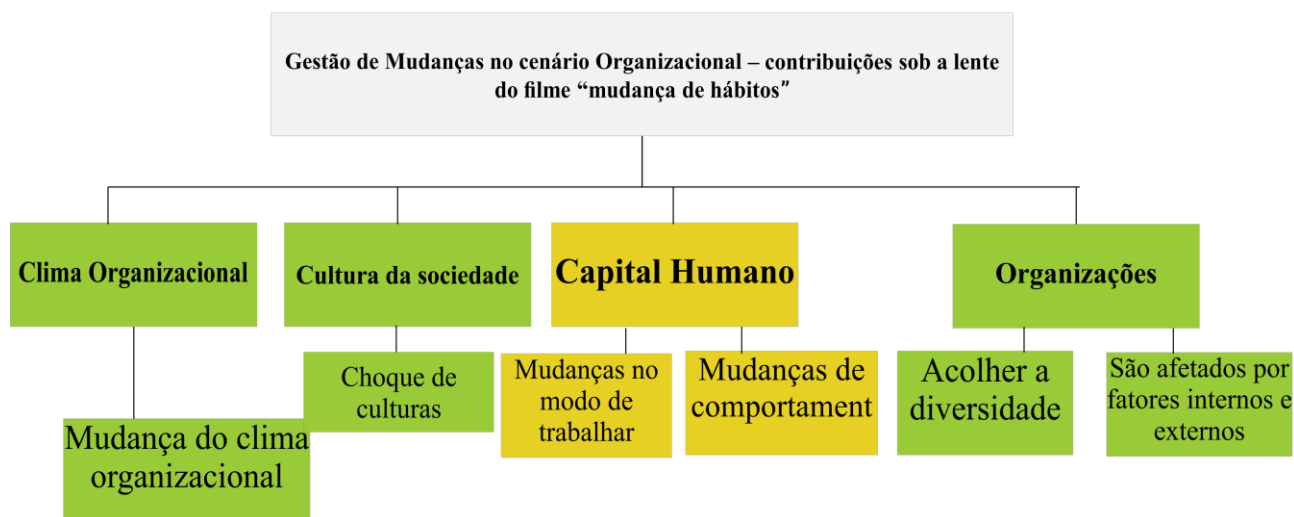


Figura 1. Mapa conceitual do filme – Categorias de análise. Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO FILME

Conforme o enredo, enquanto tentam capturar Vince, um detetive, Eddie Souther (Bill Nunn), é responsabilizado em protegê-la. Deloris é posta no programa de proteção às testemunhas, e, disfarçada de freira, é enviada para um convento em São Francisco, com o codinome irmã Mary Clarence. Mas seu jeito extrovertido, que não é aprovado pela Madre Superiora (Maggie Smith), acaba fazendo ela dar uma nova vida ao coral com seu jeito de ser e modo de cantar, chamando a atenção das pessoas e de Vince. No primeiro momento da chegada da irmã Mary Clarence, no convento, ela não se sentia muito confortável com o local, com suas rotinas e regras.

Com o passar do tempo, a irmã Mary Clarence começa a se adaptar ao ser designada a sua nova função no convento, ganhado destaque ao se tornar a responsável pela organização do coral, que consegue atrair fiéis e mudar o modo de agir do convento, fazendo com que as freiras saíssem dos muros e fossem mais participativas com a comunidade ao redor.

É importante retratar que nem todas as mudanças que acontecem são positivas. Além disso, é arriscado aplicar e realizar mudanças transformadores de forma rápida. Os agentes da mudança precisam pensar cuidadosamente em todas as áreas em que serão realizadas as mudanças. A decisão brusca de executar esses processos pode levar a decisões erráticas e, em alguns casos, a uma alienação na percepção da magnitude de todos os custos e efeitos envolvidos na mudança. Portanto, é importante um planejamento adequado para a implementação da mudança que deve levar em consideração as possíveis

causas de resistência à mudança, podendo ajudar a reduzir a possibilidade de fracasso da aplicação da mudança e também ajuda a evitar consequências inoportunas (Santos et al., 2014)

Com todas essas mudanças o convento conseguiu os fundos, adquiridos por meio de doações de fiéis, mais do que o necessário para o conserto do teto da igreja. Também há momentos em que a Madre Superiora questiona consigo, se ela é ainda necessária, devido às mudanças que ela não aceita a princípio, mas ao decorrer do tempo ela começa a aceitar as mudanças e decide mudar também. O filme mostra, de forma clara, um choque de culturas entre duas realidades distintas, mostrando a diversidade cultural existente e mostrando que a gestão da mudança não agradara a todos na organização e se for aplicada e ministrada de forma correta pode trazer muitos benefícios para as organizações.

De acordo com Santos et al (2104):

A necessidade de adaptação das organizações às mudanças no contexto em que estão inseridas tem sido tema de grande interesse dos gestores contemporâneos. Essa adaptação impõe ao gestor a necessidade de conhecimento e a busca do entendimento dos aspectos que influenciam diretamente a organização como o ambiente, as resistências existentes, os processos de comunicação e os fatores culturais inseridos nesse processo. Além disso, ainda exige o desenvolvimento da capacidade de planejar para enfrentar essas incertezas (...)

Quando o gestor possui conhecimento a respeito da afirmação de Santos, a organização por ele gerida possui maior possibilidade de superar crises.

O quadro a seguir apresenta o nome, características e impressões dos personagens do filme.

Quadro 1. Descrição dos principais personagens. Fonte: Elaborada pelas autoras com base no filme (2020).

Nome	Características	Impressões
Deloris Van Cartier (irmã Mary Clarence)	Antes de se tornar freira, era cantora, com personalidade irreverente, com uma grande familiaridade com a música, e por meio da entrada ao coral da igreja, faz com que ele se torne referência na cidade.	É uma pessoa, que entrou no convento com hábitos fora do comum daquele meio, o que faz ela comparar a vida que ela tinha, e com isso faz mudanças drásticas em seus hábitos com o intuito de se sentir feliz dentre as freiras, e fazer o que gosta, que é a música.
Madre Superiora	Freira, com preceitos bem fortes ligados à igreja, é uma pessoa autoritária, segue as regras à risca, e faz com que todas as freiras tomem a mesma atitude.	Apesar de estar muito ligada às normas antigas da igreja, ela percebe com a entrada de Deloris, na igreja e com o jeito extrovertido com que ela faz as atividades, fez com que abrisse a cabeça da Madre, para chamar a atenção das pessoas naquela localidade para a igreja, e assim tornar a igreja perceptível e mais agradável a toda a classe social.
Irmã Mary Robert	É uma freira que tem uma voz que chama atenção, mas por se expor tanto, não é muito aceita pela madre superiora, isso faz com que não cante com todo o potencial, o que irá mudar nas com a entrada de Deloris.	Por sua voz chamar muito atenção, e por ser muito envergonhada, a irmã Mary, não utiliza o seu potencial, achando que é o correto a fazer, mas depois que ela percebeu que isso tornava-se o coro, uma equipe muito boa, começou a trabalhar com o seu potencial, e mudando a percepção de que isso era errado aos olhos da

		igreja e da Madre superiora.
Irmã Mary Patrick	Com personalidade marcante, ela se torna uma grande amiga de Deloris, que aceita a nova integrante, sem ter um preconceito com o seu histórico.	Auxilia Deloris, não só na entrada do coral, como também ajuda na mudança de perspectiva com relação aos hábitos dela, isso faz com que tome início também, a renovação do coral e da igreja.
Tenente Eddie Souther	Policial, que faz com que a Deloris fique em segurança, junto a um convento, é persistente em encontrar o acusado, e é prestativo às pessoas em que é designado assegurar a vida.	Pessoa chave, na inserção de Deloris ao convento, se esforça para prender o acusado do homicídio.

Logo em seguida, o quadro 2 apresenta uma análise das categorias e subtemas segundo os segmentos do filme.

Quadro 2. Análise das Categorias e Subtemas segundo os segmentos do filme. Fonte: Elaborado pelas autoras com base na análise do filme.

Categorias	Subtemas	Segmentos do filme (transcrição)
1. Gestão da mudança nas organizações.	Renovação das apresentações do coro, e readequação de todo o entorno da igreja e à própria igreja.	O convento, onde o filme é retratado, tem o aspecto estético, mal-acabado, como se não houvesse uma gerência naquele local, ao redor, há muita criminalidade, e era uma igreja pouco frequentada pelos fiéis. Com a entrada de Deloris, percebeu-se que a mesma trouxe consigo, muita força de vontade, de início, foi trabalhado o coro da igreja, sem vida, e sem compasso, o que através do empenho de Deloris, trouxe vida novamente ao coro, logo após, foi trabalhado, a estética da igreja, o que chamou a atenção, foi o empenho dos moradores locais para auxiliar na reforma, tudo isso foi convocado pela nova freira Deloris, com tudo concluído, identificou-se que toda a gerência antiga, foi renovada para uma nova, com mais entusiasmo nos trabalhos das irmãs.
2. Clima e cultura organizacional.	Clima não trabalhado no convento, cultura atrasada, em relação ao tempo em que o filme passa.	O clima no convento, não era favorável ao desenvolvimento das freiras, onde não se tinha espaço para atitudes inovadoras, em relação à transformação do coro, e da renovação da estrutura da igreja, o que logo foi mudado pela Deloris, que logo tratou de sanar esses, problemas, e inovando na gerência, que tinha como fundamento conceitos religiosos administrativos atrasados, e que logo a responsável (Madre superiora), aceitou de bom grado, a inovação.
3. Valorização do Capital Humano de uma organização.	Valorização do potencial vocal das integrantes do coro da igreja.	Quando Deloris foi designada a ser integrante do coro da igreja, foi desafiada pela irmã responsável pelo coro, que se sentiu ofendida por ter sido questionada pelos seus métodos utilizados para conseguir melhorar a performance do coro. Delores, após ser desafiada,

		queria saber quais os potenciais vocais da equipe para organizá-la da melhor forma possível. Deloris percebeu que havia uma que tinha uma bela voz, a irmã Mary Robert, no entanto, ela era muito tímida para falar mais alto, aí Deloris a incentivou a cantar mais alto e todos perceberam o quão bela era sua voz. Até a irmã responsável pelo coro se surpreendeu pelo que presenciou.
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O filme inicialmente demonstra uma tragédia, a personagem Deloris, presencia um homicídio, causado pelo seu namorado, que fugiu, logo após, na ocorrência a polícia acompanha Deloris, como sendo principal testemunha, que de boa vontade se prontifica a depor. Elas ainda não podiam prender o autor do crime, com isso ela entra para o programa de proteção à testemunha, pois havia o perigo de ser pega, pelo autor do crime. Ela é enviada para um convento, onde foi nomeada de irmã Mary Clarence, no seu emprego antigo era uma cantora, não muito prestigiada, e em um cassino, mas tinha muita qualidade na música, verificando o convento, percebeu que o coro, era deplorável, sem um compasso, e sem vida.

Nesse ponto, observamos a gestão da mudança, que apesar de ter a mesma composição no coro, trabalhou-se a qualidade de cada um ao máximo, o que era incubado, agora era um coro, mais vivo e estonteante, componentes do grupo que não tinha segurança sobre suas qualidades, foram influenciados e incentivados a compartilhar das qualidades, foi identificado também a valorização da equipe, que era vista como incapaz de ter tamanha capacidade em cantar para os fiéis.

Logo após Deloris observou a estética da igreja, decadente, e em um local onde era muito marginalizado, outro ponto a ser discutido, que mesmo naquele local, onde não há muita previsão de uma melhora social, as freiras mais engajadas conseguiram incentivar os moradores locais na restauração do bairro e da igreja, o que não foi visto com bons olhos pela Madre superiora, destacando, neste momento, a resistência de componentes na organização a novos processos, o clima organizacional antes das mudanças não tinha boas perspectivas futuras, a igreja não iria durar mais alguns anos, sem fiéis, sem doações, sem reformas e incentivos para atraí-los, isso tudo poderia ser a justificativa para a não persistência das freiras, mas que com a força de vontade de Deloris, conseguiram alcançar os objetivos, apesar das dificuldades.

REFERÊNCIAS

Antunes MTP (2000). Capital Intelectual. São Paulo: Atlas.

Arraes R et al. (2008). Medidas de Capital Humano e seus Efeitos sobre os Diferenciais de Produtividade. Ipece.

Penafria M (2009). Análise de Filmes-conceitos e metodologia (s). In: VI Congresso Sopcom. 6-7.

- Santos MS et al. (2014). Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica. Tese de Doutorado. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%C3%A3o%20da%20Mudanca-Uma%20Revis%C3%A3o%20Te%C3%B3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 20 de Nov. 20
- Vergara SC (1990). Tipos de pesquisa em administração.
- Vieira EF et al. (2003). Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. *Revista de Administração Pública (Impresso)*, 37(4): 899-920.

Capítulo 4

Cultura e aculturação em organização na perspectiva da segurança e qualidade de vida no trabalho – um estudo a partir do documentário “american factory”

Paulo Guilherme Oliveira¹ - Quitéria Livia Farias Martins¹ - Irlanda Pires de Sa Sousa²

RESUMO

O documentário “American Factory” aborda questões importantes que envolvem o ambiente organizacional, trazendo aspectos da relação entre empregado e empregador. Como objetivo do estudo, o artigo visa compreender o processo de aculturação em organizações na perspectiva de sua influência sobre a percepção de segurança e qualidade de vida no trabalho. Para promover o alcance do objetivo do estudo foi descrito as seguintes categorias: Sindicato, Condições de Trabalho, Segurança no Trabalho e Cultura. Por meio dessas categorias, os trechos da fala entre os personagens foram destacados, para evidenciar os aspectos do contexto de aculturação na relação existente entre dois tipos de gestões distintas. As considerações finais da análise, registram o impacto dessas relações com o processo produtivo no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional. Aculturação. Qualidade de vida no trabalho.

INTRODUÇÃO

O documentário retrata uma fábrica de vidros automotivos da empresa *Fuyao*, localizada no estado de Ohio nos Estados Unidos. A fábrica teve início após a empresa General Motors - GM fechar e conseqüentemente gerar uma demissão em massa naquela região. O documentário aborda toda a rotina que existe dentro de uma indústria, das dificuldades às grandes conquistas, a principal crítica do filme gira em torno da diferença cultural e a forma de trabalho nas filiais da mesma empresa, porém localizadas em regiões diferentes, onde a cultura de cada uma delas tem um grande impacto na entidade, desde o tempo de trabalho de cada operário, à maneira de organização, o entrosamento da equipe e até mesmo a atitude da classe operária em aderir ao sindicato, que confronta os princípios da empresa chinesa. O documentário foi produzido com participação do ex-presidente *Barack Obama*. Ele demonstra a precarização do subemprego, o filme é produzido nos Estados Unidos, em Ohio, e foi muito criticado pelo Presidente *Donald Trump*.

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

² Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí, possui graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade Piauiense - FAP Teresina (2008). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Paulistana.

Com base no documentário “*American Factory*”, mostra-se com clareza as dificuldades com a comunicação, divergência de comportamentos, valores e crenças, resultado de duas culturas distintas da indústria *Fuyao* em Ohio, sendo a cultura americana e outra é a cultura chinesa. Além disso, apresenta a Figura do sindicato para proteger e lutar nas causas dos operários americanos. O documentário aborda também a falta de segurança no trabalho e as condições dentro da *Fuyao*.

Os temas “cultura organizacional” e “aculturação” tornam-se passíveis de análise, ao passo em que é preciso considerar a importância da cultura na organização e o processo de aculturação quando há duas culturas num mesmo ambiente, ou por uma aquisição, ou fusão de uma organização. Quando uma empresa é adquirida por outra, é comum a existência de culturas diferentes, posto que cada empresa incorpora princípios, crenças, formas de organização e interpretação dos eventos e processos de forma distinta (Quinello, 2007).

Sobre o documentário, a rotina de trabalho na *Fuyao* se mostra bastante excessiva e a existência de duas culturas, junto à dificuldade de comunicação ficam evidentes no documentário. O documentário possibilita uma discussão sobre a relevância da saúde, segurança e qualidade de vida, ao passo que expõe assuntos importantes que deveriam ser discutidos no contexto organizacional, e após análise do documentário, em um contexto onde duas culturas se chocam e para lidar com as complexidades laborais apresentam várias outras problemáticas, como a segurança dos trabalhadores, principalmente com relação à falta de (Equipamento de Proteção Individual) - EPI's e as cargas horárias acima de 8h de trabalho.

As condições de trabalho na indústria *Fuyao* são desfavoráveis aos trabalhadores, ao passo que, os funcionários trabalhavam por muitas horas com apenas 30 minutos para o almoço e 15 minutos para descanso não remunerado, além de conseguirem ver suas famílias somente 1 a 2 vezes durante o ano. A cultura chinesa chegou com estranheza aos trabalhadores americanos, devido às motivações individuais próprias, eles se sujeitavam para tal, mas em consequência isso trouxe reclamações do gestor-presidente não conformado com as atitudes e resultados, e programou uma viagem com seus líderes para conhecer a cultura e os processos chineses. O que poderia amenizar a desaculturação nos americanos, processo este que está contido na aculturação. Nesse sentido, aculturação significa o conjunto de fenômenos que resultam de um contato contínuo e direto entre grupos de indivíduos de culturas diferentes e que provocam mudanças nos modelos *patterns* culturais iniciais de um ou dos dois grupos (Bíscoli, 2003).

O artigo tem por objetivo compreender o processo de aculturação em organizações na perspectiva de sua influência sobre a percepção de segurança e qualidade de vida no trabalho com suporte no documentário *American Factory*.

DESENVOLVIMENTO

Cultura Organizacional

Segundo Pettigrew (1996), uma cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e pressupostos que contribuem para uma boa condução dos negócios. Esse conjunto da cultura organizacional explícita contribui à cultura implícita, essa cultura é formada nos anos iniciais da organização, e possui pressupostos do empresário/fundador e os primeiros funcionários, que serão influenciados pela cultura do país e a região que se encontra, como, também, as experiências dos indivíduos que fizeram parte inicial da organização, isso se dá o nome de processo de construção da identidade cultural de uma organização, mas que dependendo pode se passar por um processo de aculturação, principalmente quando são os casos de empresas que são internacionalizadas, onde a cultura da empresa pode se chocar com outras culturas quando elas decidem se instalar em outras regiões.

Morgan (1996) fala que existe um processo de construção da realidade, e que por meio desse fenômeno faz com que as pessoas consigam visualizar eventos, objetos, ações, expressões e situações próprias de cada indivíduo que irá contribuir para construção de um comportamento desejável, como uma espécie de representação cultural da empresa. Então, entender esses processos e os indivíduos através do estudo facilitará a organização que precise passar por um processo de aculturação, e, ainda, entenderá como se dão os indivíduos da organização e como gerenciá-los principalmente em tempos de crise.

A cultura organizacional pode fornecer a Gestão de Pessoas suporte e informações imprescindíveis para a gestão da organização, mas para isso, a Gestão de Pessoas precisa identificar a cultura da organização e como ela pode variar com as mudanças e mais que isso, ela precisa entender um conjunto de comportamentos na organização, evitando assim, eventuais problemas (Passeri, 2020).

Aculturação

Aculturação dentro de uma empresa, se dá quando existem duas, ou mais, culturas distintas, neste fenômeno, quando mais de uma cultura tem contato contínuo e direto causam mudanças em uma ou em ambas. O contato de diferentes culturas organizacionais pode ensejar a adoção de quatro processos apresentados e definidos por Nahavandi et al. (1993): Assimilação, Integração, Separação e Desaculturação.

A assimilação é quando essas culturas se encontram, causando abandono de sua cultura e passando a adquirir a cultura do outro, com isso, se dá um processo de aceitação e cooperação dos indivíduos.

Na integração, a empresa mantém grande parte dos aspectos culturais da organização, o que permite uma identidade organizacional.

E na separação, pode se dizer que a empresa prefere manter-se separada da outra cultura, ou seja, existe uma resistência à aceitação de outra cultura.

E, por fim, temos a desaculturação, quando não se aceita a cultura adquirente, e isso pode desencadear conflitos, stress e desentendimentos na organização.

A aculturação está diretamente relacionada com a cultura, pois o processo de aculturação está na cultura organizacional da empresa, todo fenômeno ocorre dentro dela, e faz perceber um espaço estreito entre elas. Os desafios são grandes quando existe uma resistência cultural, precisará de uma Gestão de Pessoas capacitada para poder gerenciar esses conflitos.

Aculturação e sua influência na percepção de segurança e qualidade de vida no trabalho

A aculturação tem papel importante dentro da organização principalmente nos quesitos segurança e qualidade de vida dentro do trabalho. Observa-se que na empresa Fuyao localizada na China os colaboradores têm um grande cansaço físico pelo excesso de horas trabalhadas, e em consequência dessa exaustão física acontecem acidentes de trabalho, gerando receio nos colaboradores em serem desligados após esse tipo de ocorrência, psicológico abalado por passarem muito tempo longe da família e alimentação extremamente inadequada dividindo espaço entre operar o maquinário e conseguir almoçar ou lanchar.

Todos esses pontos acontecem na empresa pela cultura chinesa do trabalho, modelo este que não se adequou à empresa americana, pela cultura exercida no país. É com a existência dessas divergências que a aculturação tem grande influência, pois a empresa passa por um processo de desaculturação que está contido na aculturação. A desaculturação é um processo indesejado, onde a empresa adquirida demonstra fraqueza em sua cultura em relação, ocasionando conflitos, discussões e resistência entre as empresas (De Oliveira et al, 2014).

E, por fim, outro ponto importante é que deve existir um olhar por parte dos gestores em identificar o que pode ser aproveitado das duas culturas existentes. A empresa adquirida deve ter uma percepção da própria cultura e analisar até onde seus membros podem preservá-la junto das práticas organizacionais, medindo também a disposição que os gestores têm de adotar às práticas e culturas da empresa adquirente (De Oliveira et al., 2014).

METODOLOGIA

A pesquisa é um estudo observacional, uma análise fílmica, e se caracteriza de uma pesquisa qualitativa, quanto ao tipo de pesquisa, podem ser definidos quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, pode ser denominada como explicativa e compreensiva (Bauer et al., 2002). Quanto aos meios, é uma pesquisa amparada por estudo documental, por meio da utilização da imagem projetada em vídeo e das narrativas transcritas. E, quanto ao universo ou amostra, o estudo tem como a análise e coleta de

dados o próprio filme, quando foram utilizados como instrumentos de coleta de dados os registros das narrativas por meio de diário fílmico e não menos importante o método de análise foi a análise de conteúdo. O quadro 1, mostra uma análise mais detalhada dos personagens, mostrando suas características evidentes no documentário, nomes e suas funções.

Quadro 1. Principais personagens e características. Fonte: dados coletados da observação fílmica (2020).

Personagem	Papel de atuação	Principais características
Dave	Vice Presidente da Fuyao	Observador, porém ficou inseguro com alguns questionamentos que o fundador faz. É levado para a empresa localizada na China para observar a cultura junto da sua equipe e mostrar um pouco da cultura americana, com foco principal em observar o que é feito na China que poderia ser levado para a empresa localizada nos Estados Unidos.
Chairman Cao	Fundador e Ceo da Fuyao	Opinião e decisões fortes e objetivas quanto a empresa e o melhor para ela, disposto a fazer qualquer coisa para manter a empresa nos Estados Unidos e da melhor forma possível. Visionário e grande empreendedor.
Jill	Operadora	Decidida e objetiva. Ficou um tempo desempregada e teve que ir morar com a família novamente, porém tinha saudades da vida independente que levava. Está grata pelo trabalho que conseguiu, consegue voltar a ter um lugarzinho só dela, mais está disposta a ir contra a empresa quando o assunto é o seu bem-estar dentro dela.
Wong	Engenheiro	Dedicado é a palavra que o define. Obstinado e Astuto. É o exemplo da cultura chinesa dentro da empresa, trabalha muito, vê a família poucas vezes, trabalha em horários indefinidos e que, por vezes, ultrapassam o legal, se alimenta de forma inadequada, pois o trabalho requer muito empenho e o sobrecarrega.
Rebecca	Advogada	Proativa e atenciosa sempre ao lado do fundador fazendo traduções e verificando como os investidores estão se posicionando quanto a empresa.
John	Diretor de Segurança	Cauteloso e analítico em toda a fábrica, sempre buscando melhorias dos processos de forma segura na empresa.
Shimeng	Presidente do Sindicato dos Trabalhadores	Convencedor e astuto. Cunhado do presidente da empresa, logo, faz com que dessa forma o sindicato na região Chinesa se fortaleça, ganhe espaço e não traga problemas para a empresa.

A Figura 1 mostra um mapa conceitual do documentário, cuja preocupação foi listar as categorias mais importantes retratadas e, com base nestas categorias, evidenciar os acontecimentos que fazem identificar cada uma, para buscar trabalhar mais assertivamente sobre o tema proposto, comparando as cenas que explicitam a influência de cada categoria no dia a dia dos colaboradores da organização.

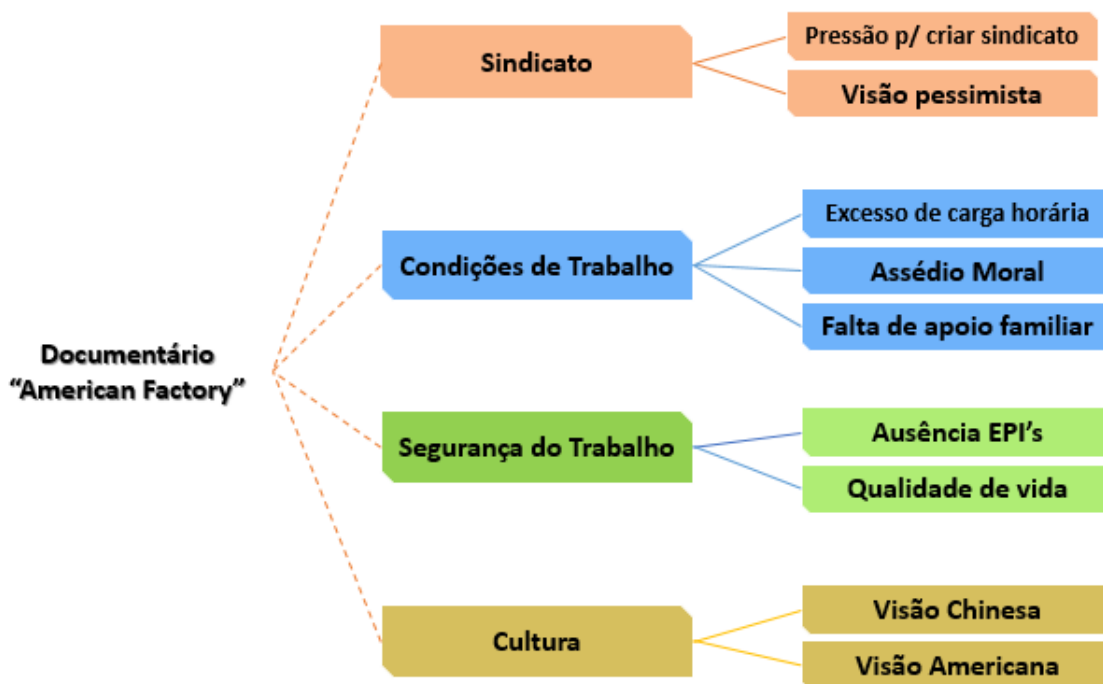


Figura 1. Mapa conceitual do filme (Filme como Pré-texto). Fonte – Dados coletados do estudo fílmico (2020).

O mapa conceitual acima retrata de forma simplificada, situações encontradas no documentário “*American Factory*”. Situações estas que põem em risco o desenvolvimento da organização e, também, dos colaboradores.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO FILME

No quadro 2 está sendo apresentado de forma detalhada as situações e ações realizadas sobre os assuntos, sindicato, condições de trabalho, segurança do trabalho e cultura.

Quadro 2. Análise das Categorias e Subtemas segundo os segmentos do filme. Fonte: Dados da observação fílmica (2020).

CATEGORIAS	SUBTEMAS	SEGMENTOS DO FILME (TRANSCRIÇÃO)
1. Sindicato	Pressão para criar um sindicato e visão pessimista	Ao analisar o documentário, o sindicato se mostra presente do seu início ao fim dele, a luta que os funcionários levantam para conquistar seus direitos na Fuyao. No final do documentário, mostra a contratação de uma instituição de relações laborais para amedrontar os funcionários para votarem contra o sindicato. O presidente da Fuyao vê a presença de um sindicato como ruim para os negócios, queda na produtividade e nos lucros.
2. Condições de trabalho	Excesso de carga horária, assédio moral e falta de	Na sequência, é evidente a excessiva carga horária que os funcionários são acometidos, eles são podem ver suas famílias pelo menos uma ou duas vezes ao ano, o apoio da

	apoio familiar.	família se torna bastante ausente, fazendo assim, uma série de consequências, como stress, cansaço e fadiga, aumentado também com o assédio moral dos líderes da Fuayo .
3. Segurança no trabalho	Falta de EPI's e qualidade de vida.	Seguindo a sequência, o processo de seleção dos descartes dos resíduos de vidros é feita sem equipamentos de proteção, bem como a ausência de vários EPI's em outros departamentos. Em um comentário feito por um dos funcionários era de que nunca tinha sofrido um acidente de trabalho antes, e somente na Fuyao que isso ocorreu. A exposição ao calor por horas na fornalha e a falta de equipamentos de proteção podem trazer consequências a curto, médio e longo prazos.
4. Cultura	Visão chinesa e visão americana	Outra coisa importante é a existência de duas culturas em uma única organização e a resistência de ambas trazem consequências negativas para as duas, a cultura chinesa usou os funcionários para conhecer a experiência de sua cultura e assim, entender todo processo chinês e a americana se apoia no sindicato para conquistar seus direitos e melhorar o ambiente de trabalho e qualidade de vida.

Para além do gráfico e Figura, é desenvolvida uma correlação das categorias levantadas com os trechos retirados do documentário, a fim de garantir um entendimento das categorias e quais os fundamentos que a fizeram estar presente no artigo.

Na categoria “Sindicato” ligada às principais narrativas percebe-se as contradições entre classe trabalhadora e classe empregadora. A classe trabalhadora em sua grande maioria aceita a entrada do sindicato, para que seus direitos sejam postos em prática, já a classe empregadora acredita que a atuação do sindicato atrapalhará a produção da organização, fazendo com que alguns colaboradores se voltem contra a ação do sindicato e não aceitem sua inserção na empresa no dia da votação.

Essa situação controversa acaba gerando conflitos e demissões dos apoiadores ao sindicato, fazendo com que alguns colaboradores continuem negando a entrada do sindicato para manterem seus empregos. Algumas cenas do documentário evidenciam a visão de alguns integrantes sobre o sindicato: “... sei que muitos trabalhadores aqui estão tentando criar um sindicato para fortalecer sua voz nesta grande empresa” disse o Senador Sherrod Brown de Ohio; “Você sabe, obviamente não é benéfico para nós” – Charles; “Todos sabem nossa posição sobre isso. Nós não queremos saber de sindicatos aqui” – C.E.O da Fuyao; “Se tivermos sindicatos afetará nossa produtividade, prejudicando a nossa empresa. Gerará perdas para nós. Se um sindicato entrar, a fábrica fecha” – C.E.O da Fuyao; “Eles criam extrema ineficiência na produção, fazendo perder dinheiro” – Rebecca (Advogada).

Antunes et al. (2015) reforçam que a atuação do sindicato é essencial, pois a sociedade do capital é quem explora o trabalho, precariza a vida dos trabalhadores e traz o adoecimento físico e psíquico. Esse paradigma vem sendo quebrado ao longo dos anos, o trabalho dos sindicatos tem se intensificado nas

indústrias, principalmente, dentro delas, pois a indústria ainda apresenta carga horárias excessivas de trabalho, processos repetitivos que sem o descanso necessário traz grandes prejuízos aos seus colaboradores, entre outros fatores. A empresa não deve perder o foco na produção, mas deve entender que sem o capital humano ela não acontecerá. E, ainda que a satisfação do colaborador gera impactos na produção, pois serve de estímulos para a motivação. O sindicato, ao invés de inimigo das organizações deve ser visto como intermediário das relações entre empresa e trabalhador, reunindo os anseios da classe e dando o *feedback* para a empresa, posto que, nem sempre, o colaborador sente-se à vontade para expressar tais anseios. A empresa que dialoga com o sindicato certamente terá um forte aliado na qualidade de vida dos colaboradores.

Na segunda categoria, as “Condições de trabalho”, podemos perceber a partir dos seguintes trechos: “Foi quando me disseram que tinham que ficar aqui por dois anos, longe das famílias, sem pagamentos extras” – Rob (Supervisor de fornalha); e “As condições não são favoráveis. Fazer a mesma coisa sem parar. Isso acaba com você. Corpo, mente... a alma fica... às vezes você fica e pensa. “Por que estou fazendo isso?”. Você duvida se tem energia e vontade de fazer esse tipo de trabalho.” - Timi (Técnico de fornalha); o que reforça que as condições eram exaustivas, comprometendo o desempenho das atividades, diminuindo a motivação e ânimo de trabalhar, criando assim, um descontentamento por partes dos trabalhadores.

Bekin (1995) explica que a utilização do *endomarketing*, como ferramenta de gestão, pode construir e manter bons relacionamentos com seus colaboradores, elevando seu comprometimento junto dos objetivos e valores organizacionais, tendo como resultado o aumento da qualidade e da produtividade dos processos e das pessoas. A empresa precisa alinhar seus interesses com os de seus colaboradores para alcançarem os resultados esperados e de forma saudável para ambos os lados.

Referindo-se à terceira categoria, “segurança no trabalho” existem trechos que relatam, “...Onze queixas de segurança foram apresentadas contra Fuyao. Alguns alegam falta de segurança e tratamento injusto.” – Jornalista; e “A sala em que trabalhamos só tem uma entrada, sem portas do lado oposto. Se um incêndio começar, seria como estar preso”. - Cynthia (Especialista em laminação); que deixam explícitas as condições que os trabalhadores vivenciavam. Estas condições comprometem a segurança das pessoas, que já apresentavam psicológico abalado em virtude da falta de convívio familiar, deixando-os ainda mais apreensivos, haja vista que voltar para casa e rever a família certamente era o desejo de muitos. O risco de morte ocasionado pela falta de segurança no trabalho compromete a qualidade de vida no trabalho.

A falta de equipamentos de proteção, o descuido da organização com a saúde de seus funcionários, a objetividade da organização em lucrar e no desinteresse com suas obrigações em garantir uma condição segura de trabalho aos seus colaboradores, haja vista que o ramo industrial, que a empresa possui, tem elevado grau de periculosidade, devido ao manuseio de objetos e produtos cortantes.

Deve existir uma cultura de segurança nas organizações, trazendo três aspectos importantes: o comportamento, a estrutura organizacional e as ações nela realizadas (Cooper, 2000). Onde, a partir disto,

pode-se mensurar tal cultura de forma significativa, trazendo contribuições também nas mudanças de práticas coletivas que tornam mais fáceis as mudanças na cultura organizacional.

Além disso, a categoria “cultura”, que no documentário deixa claro as barreiras culturais, dificultando muitos processos, assim também, deixando marcado a necessidade de uma única cultura na empresa, é um desafio. Nestes trechos evidencia-se a categoria levantada, que são: *“Por causa da barreira linguística e das diferenças culturais, é difícil integrar rapidamente as ideias de todos”* – Wong (Engenheiro); e *“...E também precisamos trabalhar em equipe sob o mesmo teto, uma só cultura, e fazer um ótimo ano de 2017.”* – Jeff (Novo presidente da Fuyao Glass América);

Os trechos a seguir demonstram um processo de desaculturação ... *“Depois de voltar da China, uma das coisas que eu comecei a implementar foi a nossa reunião pré-turno. A gente só sentava às mesas e conversava, e vendo a reunião de turno chinesa, onde todos ficavam em fila, achei que funcionaria muito bem pra minha equipe.* - Curt (Supervisor); *“Podemos obrigar a fazer hora extra? Os americanos? (Risos) Do ponto de vista do RH, não podemos forçá-los a trabalhar horas extras. Não podemos fazer nada assim. Mas, na China, é obrigatório. Os americanos... não dou a mínima para o que pensam. Podem me processar, mas que venham trabalhar aos sábados. Assim que eu faria.”* - Funcionário Chinês. Sobretudo no processo de cultura e aculturação, têm-se as narrativas interferindo na relação com as demais categorias elencadas acima.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As impressões que mais marcaram durante o documentário foi o quanto a questão cultura impactou a produção, e como o posicionamento da empresa contra o sindicato a favor dos funcionários não aderirem ao sindicato, a forma que funcionários se posicionaram e o que sofreram por aderir ao sindicato, ou seja, que foram contra a vontade da empresa.

O documentário despertou uma questão interessante para a reflexão, se o modo de como a empresa leva seus funcionários e os gerencia, pode levar a problemas psicológicos, devido à pressão da produção, sem tempo para convívio com seus familiares e outra questão foi a visão que o empresário tem sobre os sindicatos.

O objetivo de compreender o processo de aculturação em organizações na perspectiva de sua influência sobre a percepção de segurança e qualidade de vida no trabalho, com suporte no documentário *American Factory*, foi atingido na medida em que a proposta de retratar com base nas categorias “sindicato”, “condições de trabalho”, “segurança do trabalho” e “cultura” puderam ser trabalhadas ao evidenciar como se dá o processo de cultura e aculturação na instituição.

Considerando o entendimento de que o contato de diferentes culturas organizacionais pode ensejar na assimilação, integração, separação e desaculturação (Nahavandi et al., 1993), o processo mais evidente foi a separação, por parte dos funcionários, pois existiu uma resistência à aceitação de outra

cultura. Contudo, apesar de ser o processo mais evidente, não se deve afirmar a total inexistência de outros aspectos, apenas o que foi mais evidenciado.

Por fim, não poderia deixar de evidenciar a fala de um funcionário chinês *‘Podemos obrigar a fazer hora extra? Os americanos? (Risos). Do ponto de vista do RH, não podemos forçá-los a trabalhar horas extras. Não podemos fazer nada assim. Mas, na China, é obrigatório. Os americanos... não dou a mínima para o que pensam. Podem me processar, mas que venham trabalhar aos sábados. Assim que eu faria’*. Esta fala, vinda de um funcionário, demonstra que as condições precárias de trabalho na China eram consideradas “normais” para os funcionários daquele país, portanto, não geravam insatisfação, no entanto, as mesmas condições não eram bem quistas nos Estados Unidos, e a tentativa forçada de fazer com que os americanos se adequassem à cultura chinesa gerava insatisfação entre os colaboradores. E, tais insatisfações influenciavam em todas as categorias analisadas.

REFERÊNCIAS

- Bauer MW et al. (2002). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som - um manual prático.
- Bekin S (2004). Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall.
- Bíscoli FRV (2003). A cultura organizacional nos processos de fusão: o caso de uma universidade pública. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- Carvalho BDO et al. (2014). Aculturação e institucionalização em aquisição internacional no setor automobilístico. Revista de Administração FACES Journal, 13(4).
- Cooper MD (2000). Towards a model of safety culture. Safety Science, 36(2): 111-136.
- Morgan G (1996). Imagens da Organização. São Paulo: Atlas.
- Nahavandi A et al. (1993). Organizational Culture in the Management of Mergers. London: Quorum Books.
- Passeri F (2020). Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 10(1): 88-106.
- Pettigrew AM (1996). A cultura das organizações é administrável? In: Fleury MT et al. Aprendizagem e Inovação Organizacional. São Paulo: Atlas.
- Quinello R (2007). A teoria institucional aplicada à administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec. Disponível em: <<http://novatec.com.br/livros/teoria/capitulo9788575221143.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

Capítulo 5

Valores organizacionais e trabalho na geração de satisfação: *insights* a partir do filme “O Diabo veste Prada”

Barbara Helen Dias Fernandes¹ - Kélcia de Oliveira Barreto¹ - Irlanda Pires de Sa Sousa²

RESUMO

O estudo aborda por meio da observação, do filme o “Diabo Veste Prada” os aspectos dos valores individuais e coletivos no âmbito do trabalho e no ambiente organizacional, tendo como objetivo compreender como esses aspectos influenciam na satisfação dos colaboradores da organização. É uma pesquisa que teve como metodologia a análise fílmica, com abordagem qualitativa, explicativa e compreensiva, pois possibilita a identificação das necessidades, anseios e perspectivas das pessoas no contexto pesquisado. A análise das cenas foi precedida por uma pesquisa bibliográfica, por meio do estudo documental, com embasamento teórico e avaliação do filme munidos de conhecimentos, do que preconizam os estudiosos do assunto, tendo o entendimento conceitual na visão de autores que abordam a temática. Com a observação, foi percebido que tanto os valores como as práticas e interações existentes nas organizações trazem impactos na satisfação dos colaboradores, e consequentemente promovem uma influência no clima e na produtividade da organização, ocasionando efeitos em seus resultados.

Palavras-chave: Valores, Trabalho, Ambiente organizacional, Satisfação.

INTRODUÇÃO

O filme analisado neste estudo possui como gênero comédia\ drama\ romance, e revela de forma engraçada e, totalmente genial, os bastidores do universo da moda, especificamente o dia a dia de Andy, a mais nova assistente da famosa revista de moda Runway, trazendo os aspectos sociais do trabalho, e a personalidade marcante da editora-chefe, que controla tudo o que se passa na revista.

No desenrolar desta trama pode-se acompanhar Andy (Anne Hathaway), uma jovem recém-formada, repleta de sonhos, esta vai trabalhar em uma importante revista de moda, Runway, com a função de assistente de Miranda Priestly (Meryl Streep). Andy, que não se sente bem no ambiente de trabalho, pois lhe é tenso e diferente, questiona sua capacidade em continuar como assistente de Miranda, que tenta provar que consegue dar conta das tarefas mirabolantes que sua chefe lhe pede todos diariamente.

Analisando o período histórico antecessor ao período abordado no filme, época esta que introduziu, preparou e solidificou o cenário comercial da moda, produzindo impactos até os dias atuais,

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

² Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí, possui graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade Piauiense - FAP Teresina (2008). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Paulistana.

é importante a compreensão de que no período anterior à Revolução Industrial, as roupas eram apenas um adereço que protegia as pessoas contra o frio ou contra o sol escaldante (ou seja, meramente para a sobrevivência dos indivíduos), mas após a Revolução Industrial as roupas passaram a ter um significado maior, de importância, de diferenciação, de formação de grupos sociais, e isso só foi aumentando com o passar do tempo (Da Costa, 2010).

A moda foi sendo desenvolvida como um elemento comum (as pessoas eram as responsáveis pela sua criação), mas, ao mesmo tempo, também produzia um significado de singularidade, pois se produzia e vestia-se aquilo que era da preferência de cada indivíduo, roupas com que cada um se identificava seja pelo fator de personalidade ou até mesmo confortabilidade. Conforme Coelho (2003) afirma, os trabalhadores perderam recentemente seus meios de produção, então suas satisfações básicas passaram a depender de outras empresas produtoras, e estas empresas eram responsáveis por definir quais as necessidades do momento e como as pessoas deveriam ficar satisfeitas (com o perfeito par de botas, por exemplo).

Essa mudança nos meios de produção resultou em uma mudança nos padrões de consumo da população, tendo em vista que antes a produção era para o próprio sustento. Com o crescimento da indústria da moda, a produção acontecia agora em larga escala, para suprir a necessidade da população por todo o mundo. Com a crescente da globalização, coube à publicidade desempenhar o papel de transmitir para comunidades de diferentes regiões os produtos considerados “da moda” no momento, criando um grupo social que se identificava com essa prática e com esse “mundo” novo.

Da Costa (2010) complementa seu discurso apontando que a política da época incentivava a globalização e o consumo em grande escala, então nos anos 2000 foi realmente um período em que isso se intensificou bastante, principalmente com o surgimento de revistas especializadas (como a revista *Runway*, retratada no filme), que atuavam em países de primeiro mundo (como os Estados Unidos) e alimentavam ainda mais essa prática de consumo, tratando-a como um estilo de vida (algo que é bastante retratado no desenrolar da trama).

O objetivo deste trabalho é compreender os valores organizacionais e valores do trabalho, no que diz respeito à satisfação no âmbito de uma organização do setor de moda, com suporte no filme analisado “O Diabo veste Prada”, trilhando um caminho teórico até a prática organizacional. A relevância do tema abordado é percebida através da compreensão do real significado dos valores organizacionais do trabalho e como as interações e práticas internas afetam a organização, trazendo impactos na satisfação dos colaboradores, assim como beneficiando a organização e acarretando impactos em seus resultados (a longo prazo).

DESENVOLVIMENTO

Nesta seção serão apresentados conceitos de diferentes autores sobre valores organizacionais, valores do trabalho e como esses valores se relacionam com a satisfação interna organizacional.

Valores Organizacionais

Segundo Schwartz (1999) valores podem ser caracterizados como princípios que direcionam ou guiam a vida de indivíduos. Tamayo (2005) corrobora com este pensamento, acrescentando ainda que analisar os valores de determinado grupo é de extrema importância para conseguir compreender os pensamentos e as ações humanas, e, ainda codificar influências dos fatores sociais, políticos, religiosos ou econômicos e a partir disto delinear identidades, comportamentos e atitudes do indivíduo ou grupo (caráter integrativo).

Para se compreender os valores, o primeiro passo é se manter atento às necessidades do indivíduo\grupo, necessidades, estas, que se satisfeitas, impulsionariam esses indivíduos\grupos a maiores resultados (Mourão et al., 2003). Aproveitando este gancho, é interessante que na perspectiva de alguns estudiosos do assunto, os valores são tidos como antecessores de comportamentos, apresentando uma base capaz de orientar e guiar a vida de pessoas, tanto de modo direto, quanto de modo indireto (Borlido, 2011). Com base nesta afirmativa, destaca-se, o que defende Cunha (2015), quando afirma que “o comportamento e ações diárias dos indivíduos são traçados nos valores pessoais edificados ao longo de sua formação como cidadão”.

A seguir tem-se um Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) pautado nos dez tipos motivacionais de Schwartz (1992), com autoria de Oliveira et al. (2004). No Quadro 1 abaixo os valores organizacionais são sintetizados e adicionados de seus respectivos conceitos, para maior compreensão.

Quadro 1. Fatores de valores organizacionais do IPVO. Fonte: Oliveira et al. (2004).

Valores organizacionais	Conceitos
Realização	Valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados.
Conformidade	Valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações.
Domínio	Valorização do poder, tendo como meta a obtenção de <i>status</i> , controle sobre pessoas, recursos e mercado.
Bem-estar	Valorização da satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho.
Tradição	Valorização dos costumes e práticas consagradas.
Prestígio	Valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos.

Autonomia	Valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais dos empregados.
Preocupação com a coletividade	Valorização do relacionamento com pessoas que são próximas à comunidade.

Conforme análise do Quadro 1, é perceptível que os valores podem ser associados ao grau de importância atribuído por cada pessoa, e esse grau de importância sofre variação de acordo com cada sujeito. Sucintamente, os valores são carregados de significados, e trazendo os valores para o âmbito organizacional, significa que esses significados podem ser percebidos e utilizados a favor da organização, para obter resultados positivos a longo prazo.

Andrade (2011) afirma que por meio dos valores as pessoas guiam suas vidas, seus passos, suas ações, podendo se assemelhar ou não com o modelo já estabelecido, ou seja, de maneira vantajosa ou desvantajosa para a organização. Interações sociais, de família, escola \ faculdade ou trabalho mediam as ações humanas, e no ambiente organizacional (foco deste trabalho) os valores pessoais influenciam as tomadas de decisões ao passo que os valores organizacionais se assemelhem ou não, sejam compatíveis ou não, com os valores dos trabalhadores (Borlido, 2011).

Valores do Trabalho

De acordo com Porto et al. (2003) os valores do trabalho, assim como os valores organizacionais, também decorrem dos valores pessoais dos indivíduos e se manifestam no ambiente de trabalho. Esses valores ditam o que as pessoas esperam e desejam obter por meio da realização do seu trabalho, seus interesses e metas pessoais. De acordo com os estudos realizados sobre os valores do trabalho, existe uma ramificação em duas direções principais, onde a primeira centra-se na investigação da importância que os trabalhadores dão ao seu trabalho, e a segunda centra-se na identificação dos valores atribuídos ao trabalho e a importância relativa que tem em si (Tamayo et al., 2006).

O Quadro 2 abaixo, sumariza os três valores do trabalho apontados por Teixeira (2008), onde é possível perceber a relação entre valores pessoais e valores do trabalho, e como isso afeta diretamente o ambiente organizacional.

Quadro 2. Três Valores do Trabalho. Fonte: Elaborado com base em Teixeira (2008).

Valores do trabalho	Conceitos
Pessoais	Pautam condutas adotadas em que se percebem os princípios que guiam a vida organizacional do indivíduo.
Sociais	Forma como o indivíduo percebe o outro diante de posições expostas, defendidas e comungadas.
Culturais	Os princípios de um grupo podem ser definidos como valores do trabalho e são compartilhados pelos membros envolvidos ou estabelecidos por líderes, ou

	símbolos organizacionais.
--	---------------------------

Porto et al. (2008) dão continuidade às suas afirmações e apontam que ao longo dos anos foram construídos instrumentos de coleta de dados, que tinham como objetivo diagnosticar os valores relativos ao trabalho. Entretanto, esses instrumentos apresentavam falhas, pois se desconsiderava que, na sociedade contemporânea, o trabalho é o elemento central da identidade social do indivíduo, o meio pelo qual ele usa para atingir suas metas pessoais.

Diante destas pesquisas os autores trouxeram os conceitos demonstrados no Quadro 3 abaixo, onde sua base de análise se desdobra em quatro valores: realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade.

Quadro 3. Valores do Trabalho. Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Porto et al. (2003).

Valores do trabalho	Conceitos
Realização	Relaciona-se à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.
Relações Sociais	Referem-se à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuições positivas para a sociedade por meio do trabalho.
Prestígio	Refere-se à busca de autonomia, sucesso profissional e poder de influência no trabalho.
Estabilidade	Refere-se à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.

O Quadro 3 traz, justamente, que os valores do trabalho são extremamente importantes para os indivíduos, pois o sentimento de satisfação no trabalho traz impactos positivos para a organização e, também, para os trabalhadores, pois estes conseguem atingir suas metas particulares (envolvendo os valores sociais). Uma pesquisa realizada por Paiva e Dutra (2017), com operadores de *call center*, cujo objetivo era estudar os valores organizacionais e os valores do trabalho evidenciou o quão eles veem como importantes os valores do trabalho. Os itens foram avaliados de forma isolada e cada um teve o seguinte percentual de resposta no item “forte, importante e elevado”: realização no trabalho (76,5%), prestígio (61,7%), estabilidade (58,7%) e em último lugar, relações sociais (50,3%). É importante destacar que, todos foram considerados pela maioria dos pesquisados como “forte, importante e elevado”, pois, embora relações sociais tenham ficado em último lugar, teve uma representatividade de 50,3%.

Valores Organizacionais e do Trabalho e suas Interfaces com a Satisfação

A compreensão dos valores organizacionais e do trabalho são relevantes para área de Gestão de Pessoas, pois são considerados influenciadores do comportamento no local de trabalho, agindo como

condutor do grupo em que o indivíduo está inserido - no caso das organizações, no grupo de trabalhadores (Schwartz, 2005).

Os valores organizacionais definem como os funcionários percebem as diversas situações na organização, seja na percepção de problemas e a forma de solucioná-los, mecanismos de socialização dos colaboradores, o comprometimento do colaborador com o trabalho e com a organização, a identidade com o grupo, o rendimento e a satisfação com o trabalho e com a empresa. Desta forma, conforme valores sociais de cada indivíduo, é perceptível que os funcionários sabem o que eles querem e o que eles não querem sentir e fazer em um ambiente de trabalho, ou seja, os valores do trabalho. Sucintamente, os valores organizacionais e do trabalho impactam diretamente na satisfação do trabalhador (Tamayo, 1998).

Entrando no conceito de satisfação, Robbins (2002) conceitua satisfação no trabalho como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho exercido e a organização em que atua. Diversas variáveis organizacionais influenciam diretamente na satisfação do trabalho, como relações do trabalho, ambiente, a organização do trabalho, políticas de gestão da empresa, tecnologia, metas, objetivos, interesses, entre outros. Siqueira (2008) complementa o conceito de satisfação, apontando que a satisfação no trabalho no século XXI aborda o vínculo afetivo entre o indivíduo e seu trabalho.

Pela Figura 1 é possível analisar os fatores que influenciam na satisfação dos colaboradores no ambiente corporativo, tendo em mente que esses fatores advêm dos valores organizacionais e dos próprios valores do trabalho, como conceituados acima.



Figura 1. Satisfação no Trabalho. Fonte: Elaborada pelas autoras, com base em Siqueira (1995).

- Satisfação com os colegas: Atitude quanto ao relacionamento com o grupo\grupos sociais na organização.
- Satisfação com o salário: Atitude quanto ao reconhecimento financeiro, conforme atividade prestada.
- Satisfação com a chefia: Atitude quanto às relações de poder\hierárquicas na organização.
- Satisfação com a natureza do trabalho: Atitude quanto à atividade\atividades exercidas no cargo do indivíduo.
- Satisfação com as promoções: Atitude quanto à percepção da valorização por parte da empresa, possibilidade de desenvolvimento no negócio.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa explicativa e compreensiva (por se tratar de uma análise fílmica, possuindo como universo de análise e coleta de dados, o filme “O Diabo veste Prada”). A pesquisa qualitativa é um instrumento que possibilita aos pesquisadores identificar necessidades, anseios e perspectivas das pessoas ou contexto, pesquisados (Casa Nova et al., 2018). Segundo Vanoye et al. (1994), o estudo fílmico ou análise fílmica surgiu em decorrência de uma demanda institucional, utilizada, em seu início, apenas por estudantes e professores de cinema. Entretanto, expandiu-se para outras áreas a partir da identificação deste recurso como metodologia que auxiliaria no processo de aprendizagem.

Carvalho (2014) em concordância, afirma que analisar por um maior tempo um filme, focando nos elementos restritos da obra e seus pormenores, permite chegar a conclusões mais amplas e com grande embasamento teórico. Sucintamente a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações (Rocha et al., 2005). Nesta pesquisa, o conteúdo comunicativo analisado foi o filme “O Diabo veste Prada”. Por fim, para maior enriquecimento dos temas abordados e embasamento teórico, foi utilizado a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002) permite ao pesquisador obter cobertura de fenômenos mais amplos.

Abaixo segue a Figura 2, retratando um mapa conceitual elaborado a partir das temáticas percebidas e analisadas ao assistir ao filme “O Diabo veste Prada”. Os conceitos apontados foram escolhidos para análise posterior, integrando teorias abordadas no referencial teórico, para maior compreensão.

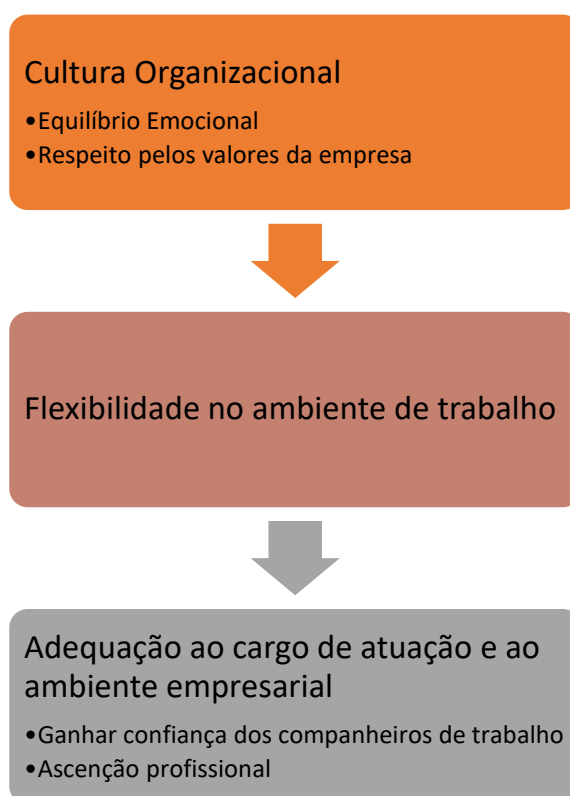


Figura 2. Mapa Conceitual do Filme. Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 4. Descrição dos principais personagens. Fonte: Dados da observação fílmica (2020).

Nome	Características	Impressões
MIRANDA PRIESTLY	Editora-chefe da revista de moda Runway, uma mulher de personalidade forte e extremamente autoritária, conhecida por todos do seu ramo como a “Dama de Ferro” da moda.	É bastante exigente em todos os aspectos de seu trabalho, pois sente que se não agir dessa forma as pessoas não a reconhecerão nem a respeitarão. Por se entregar de corpo e alma ao trabalho, todos os seus casamentos acabam depois de um tempo, pois os homens com quem se relaciona não conseguem entender a importância de sua carreira. Miranda gosta de ter o controle da situação, dita regras e padrões a serem seguidos no mundo da moda e tem pouca paciência para incompetência e sentimentalismo.
ANDREA “ANDY” SACHS	É uma aspirante a jornalista que acabou de se formar na Universidade Northwestern.	Apesar de achar que a indústria da moda é ridícula e superficial, se candidata e consegue a vaga de assistente pessoal de Miranda Priestly, editora-chefe da revista Runway, vaga que “um milhão de garotas se matariam para ter”. Andy é uma garota inteligente que não liga para roupa e maquiagem (coisas que ela terá de lidar em seu novo trabalho). É bastante pessimista com relação a sua nova atividade e reclama quase diariamente do tratamento arrogante e frio de Miranda, assim como de suas atividades na empresa. O plano de Andy é trabalhar na revista Runway durante um ano, na esperança de conseguir experiência e visibilidade em seu ramo de atuação, e desta forma conseguir futuramente um emprego como repórter ou escritora em outro lugar.

<p>EMILY (PRIMEIRA ASSISTENTE)</p>	<p>É uma das secretárias de Miranda.</p>	<p>Emily é apaixonada pelo mundo da moda e do glamour e não mede esforços para conseguir decolar em sua carreira e ser reconhecida por Miranda. Como já trabalha há bastante tempo na revista, incorpora a personalidade forte de Miranda, pois acredita que desta forma conseguirá o mesmo respeito de seus colegas no ambiente de trabalho. Ao se deparar com Andy no início do filme, demonstra pouca paciência para o seu jeito deslocado e sentimental, mas com o tempo, e pela demonstração de esforço e companheirismo de Andy, acaba desenvolvendo confiança para com sua colega de trabalho.</p>
<p>NIGEL</p>	<p>Editor da Revista de moda Runway, onde trabalha há 19 anos, sempre dando prioridade aos assuntos profissionais ante os pessoais.</p>	<p>Leal a Miranda, ajuda Andy (do seu jeito mal-humorado) a mudar e a seguir os padrões da empresa. Em determinado momento do filme, durante a viagem a Paris, tem quase certeza de que conseguirá realizar uma parceria com uma badalada revista de moda e ser o seu “próprio-chefe”, mas acaba sendo traído por Miranda, que pensa somente em seu bem-estar profissional.</p>

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO FILME

Conforme análise do filme “O Diabo veste Prada”, tendo como foco as categorias apresentadas no mapa conceitual, que permitiram um caminho linear para o entendimento da obra segundo a temática abordada - valores organizacionais e do trabalho na geração de satisfação na organização – aqui serão exemplificadas as cenas que mais remeteram significância no que diz respeito à estruturação e o embasamento desta pesquisa, focando no entendimento acadêmico do filme alinhado a teoria que reforça a temática em questão.

Na categoria Cultura e Valores organizacionais, a abordagem da primeira cena do filme causa grande impacto no telespectador, pois é possível observar um paralelo entre Andy (personagem principal) que se “arruma” para comparecer a uma entrevista de emprego, ao passo que outras mulheres (que, obviamente, trabalham no ramo da moda) demonstram um zelo bem maior ao se prepararem para mais um dia de trabalho, sendo quase um ritual essencial de sua função na empresa. Tamayo (2005) aponta que o indivíduo deve se vestir apropriadamente para a função que irá exercer na empresa, sendo isso uma demonstração de zelo, flexibilidade e busca de adequação às normas e cultura da empresa.

Durante a entrevista, Miranda, de forma fria e distante, comenta sobre a falta de experiência e conhecimento de Andy sobre moda, Andy tenta falar pontos positivos sobre sua pessoa, porém, para se enaltecer ela acaba desprezando os valores da própria Revista, pois comenta que não é magra, nem bonita, nem se veste bem, mas que ela não precisa disso para exercer o cargo. Os valores pessoais acabam influenciando a tomada de decisão e o comportamento do indivíduo, por isso os valores organizacionais são tão importantes, pois buscam a adequação do grupo através da compatibilidade dos valores de trabalho de seus colaboradores (Borlido, 2011).

Em seguida, na categoria Equilíbrio emocional (extremamente necessário às organizações) no desdobramento de uma cena onde Andy procura Niegel, chorando, para reclamar que Miranda “a odeia” e que Emily (a outra assistente) também não é nada gentil, Niegel logo trata de cortar Andy, e, sem papas na língua, aponta que ela só lamenta enquanto poderia estar verdadeiramente tentando. Aqui, a protagonista finalmente se dá conta de que nunca tentou entender realmente os valores e objetivos da empresa, além de não aceitar o comportamento dos outros funcionários e principalmente o de Miranda (falta de equilíbrio emocional). Este é um dos pontos altos do filme, e após esse entendimento Andy tenta aceitar a organização como ela é, sendo flexível, e tentando se adequar ao cargo e a cultura da Revista Runway. Oliveira et al. (2004) reforçam que sempre deve existir a compreensão e o respeito (por parte do funcionário) quanto aos costumes e práticas da empresa.

Passando para a análise de outra cena muito importante - que aborda o respeito pelos valores organizacionais - ao final de sua conversa com Niegel, Andy finalmente abre sua mente e tenta entender o mundo da moda. Nesta parte ela começa a perceber o esforço de todos os colaboradores, constantemente tentando entregar um trabalho bem feito e que faça a diferença (em comparação com outras revistas do mesmo ramo), além disso, Andy compreende que ficar na empresa como assistente de Miranda abrirá muitas portas no mercado de trabalho futuramente. Oliveira et al. (2004) complementam que o respeito pelos valores, comportamentos e relações na organização deve existir na mente de cada funcionário, para que as atividades e processos remetam a uma significância coletiva.

Agora adentrando a categoria Flexibilidade no ambiente organizacional, ao acompanhar o desenvolvimento da protagonista após a epifania vivenciada (cena comentada acima), nota-se que pela primeira vez Andy se esforça para se adequar, com a ajuda de Niegel começa a se vestir “na moda” como todos os seus colegas de trabalho, e pela primeira vez ela é realmente vista por seus companheiros, o que permite também que eles (colaboradores) enxerguem seu talento e desenvoltura. Até Miranda percebe sua mudança e a recebe de forma positiva. Segundo Teixeira (2008), o trabalhador busca o aperfeiçoamento constante na organização, para adquirir experiência e atingir seus objetivos profissionais.

No que diz respeito ao tópico Adequação ao cargo e ao ambiente empresarial, é necessário trazer as conquistas de Andy no decorrer do filme (fruto de seu desenvolvimento pessoal e profissional). Agora Andy se sente parte pertencente do todo organizacional, ela é reconhecida por seus colegas (que a inserem no grupo) e por Miranda, que passa a lhe confiar tarefas de maior responsabilidade – e neste processo acaba tornando Andy a assistente número 1 enquanto Emily, “rebaixada” para o cargo de assistente número 2 – É óbvio que a protagonista está feliz com a recepção positiva de seu esforço e mudança, e Borlido (2011) retrata bem isso ao apontar que a adequação do funcionário à empresa o torna parte pertencente do grupo, conseguindo se desenvolver em conjunto com a organização e fazendo bem suas funções por estar em harmonia.

As consequências da mudança de Andy e de seu esforço permitem que ela ganhe a confiança de todos, até mesmo de Emily, que no início da trama a tratava mal e era rude o tempo todo - não tendo

paciência nem para explicar algo sem deixar seu lado mal-humorado tomar conta - e de Miranda, que desde o início deixa bem claro que simpatia e empatia não são o seu forte. A compreensão dos valores foi o primeiro passo para que Andy pudesse corresponder às expectativas do grupo, e dessa forma, atingir sua satisfação pessoal (Mourão et al., 2003).

Chegando ao último tópico, Ascensão profissional, para finalizar a linha de raciocínio que percorreu todas as cenas anteriores até ter o seu ápice de compreensão aqui, nas cenas finais do filme Andy se dá conta de que finalmente conseguiu a confiança de Miranda, ao ponto de esta lhe confidenciar que a protagonista lhe lembra muito ela mesma quando iniciou no ramo da moda, mas apesar de colher os frutos positivos, Andy decide sair da empresa (decisão feita com segurança). Isso acontece, em função de os valores organizacionais da Revista Runway já não eram compatíveis com os valores de trabalho e valores pessoais de Andy (Andrade, 2011). A falta de ética (momento em que Miranda trai Niegel) e o sonho latente de se tornar escritora estruturam a tomada de decisão da mocinha no final da trama.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na perspectiva de compreender os valores organizacionais e valores do trabalho, no que diz respeito à satisfação no âmbito de uma organização do setor de moda e tendo suporte no filme “O Diabo veste Prada”, foi possível trilhar um caminho teórico até a prática organizacional. Foi identificado que os valores organizacionais ditam comportamentos e influenciam na harmonia do grupo (no filme os colaboradores partilhavam o mesmo modo de falar, de se vestir e agir, além do fato de que literalmente se juntavam para sobreviver a Miranda), assim, é importante para o colaborador buscar entender os valores que regem a empresa assim como respeitá-los, e desta forma se adequar ao estilo de vida do grupo, para sobrevivência a longo prazo (atitude da personagem Andy ao longo da trama).

Quando Andy se empenhou em entender os valores e princípios da Revista e passou a seguir as regras da organização, socializando com seus colegas de trabalho e partilhando das mesmas experiências, houve o alinhamento de seus valores pessoais (provar que conseguiria ser assistente de Miranda, e desta forma ganhar experiência em seu currículo) com seus valores do trabalho (reconhecimento e ascensão na carreira). Miranda, que no início a chamava pelo nome errado, passou a lhe chamar pelo nome correto e passou a lhe atribuir atividades mais importantes (como a entrega do livro em sua casa e a viagem a Paris).

A decisão de Andy de ir embora da Revista, se demitindo no final do filme, ocorreu porque seus valores do trabalho (consequência dos valores pessoais) já não eram mais compatíveis com os valores organizacionais da Runway. Por não mais se identificar com o modo de agir da empresa, advindo da falta de ética profissional (quando Miranda traiu Niegel, seu colega de trabalho há 19 anos) e com a ganância de Miranda, Andy decidiu se demitir e ir trabalhar como escritora em uma editora, movida por seus valores pessoais que desde o início eram latentes quanto ao sonho de escrever sobre coisas importantes para ela, e acabou seguindo seu plano inicial de trabalhar na Runway para adquirir experiência no mercado de trabalho e depois trabalhar com o que quisesse.

REFERÊNCIAS

- Andrade DL (2011). Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com agentes prisionais e agentes socioeducativos em Belo Horizonte. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Borges LO (2005). Valores de trabalhadores de baixa renda. In: Tamayo A et al. (Org.). Valores e comportamento nas organizações. Petrópolis, RJ. 233-250.
- Borlido FC (2011). Valores organizacionais e do trabalho na percepção de jovens recém-inseridos no mercado de trabalho: o caso dos alunos do Espro. 147f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Carvalho RO (2014). Walter da Silveira: entre a crítica de cinema e análise fílmica. Revista Mediação, 16(18).
- Coelho CNP (2003). Publicidade: é possível escapar? São Paulo.
- Cunha DE (2015). Valores organizacionais e comportamento estratégico no setor hoteleiro da região turística das Hortênsias/Rs. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria/RS.
- Da Costa NE (2010). O Diabo Veste Prada: a construção da identidade feminina através do vestuário. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte; Monografia.
- Gil AC et al. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Goliot-Lété A et al. (1994). Ensaio sobre a análise fílmica. Tradução de Marina Appenzeller, 5.
- Mourão L et al. (2003). Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. In: Encontro da ANPAD, 33. Atibaia. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD.
- Oliveira A et al. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. Revista de Administração, 39(2): 129-140.
- Porto JB et al. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 19(2): 145-152.
- Porto JB et al. (2008). Valores do trabalho. In: Siqueira MMM (Org.). Medidas do comportamento organizacional. Porto Alegre: Artmed, 295-307.
- Robbins SP (2002). Comportamento organizacional. Prentice Hall, São Paulo.
- Rocha D et al. (2005). Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximação e afastamento na (re) construção de uma trajetória. ALEA, 7(2): 305-322.
- Schwartz SH (1999). A theory of cultural values and some implications for work. Applied Psychology: An International Review, 48: 23-47.

- Schwartz SH (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: Zanna M (Org.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando, FL: Academic Press, 25: 1-65.
- Schwartz SH (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: Tamayo A et al. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 21-55.
- Silva SMC et al. (2018). Pesquisa qualitativa ou qualidade em pesquisa? Um exemplo de contribuição sócio-humanista em pesquisa contábil. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 13(1): 120-141.
- Siqueira MMM (1995). Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo. 265f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira MMM (2008). Satisfação no trabalho. In: Siqueira MMM (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 265-273.
- Tamayo A (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comportamento organizacional. In: Tamayo A et al. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 160-186.
- Tamayo A (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo.
- Tamayo A et al. (2006). Valores do trabalho e das organizações. In: Ros M et al. (Org.). *Psicologia social dos valores humanos*. São Paulo: Senac, 397-431.
- Teixeira MLM (2008). *Valores humanos & gestão*. São Paulo: Senac.

Capítulo 6

Motivação e gestão de talentos em “tela”: contribuições a partir do filme “a procura da felicidade”

Igor Silveira Vasconcelos¹ - José Carlos da Silva Vasconcelos¹

RESUMO

A pesquisa objetiva compreender a Gestão de Talentos e o desenvolvimento da Motivação a partir do filme “A Procura da Felicidade”. A produção norte-americana dirigida por Gabriele Muccino em 2006 conta a história de Chris Gardner, sua esposa e filho, de cinco anos, e sua disposição a manter-se motivado mesmo frente às dificuldades no mercado de trabalho em contexto de crise financeira vivenciado pelos Estados Unidos da América, que levou a família a perder a residência. O esforço do protagonista envolve o cuidado com o filho, no sentido de que não perceba a gravidade da situação, e a ênfase nos seus objetivos, que o faz acreditar na superação dos desafios vivenciados. Metodologicamente, o estudo realiza uma pesquisa observacional em filme (Flick, 2004), ao passo que foram observados e analisados cenas e trechos do filme, bem como *insights* sobre a relação das narrativas com a Gestão de Talentos e Motivação. A “Felicidade”, no filme, surge quando o protagonista consegue o emprego almejado, após inúmeros desafios vivenciados, acreditando ser sua grande conquista. Considerando aspectos motivacionais e potencialidades de Chris a empresa onde foi estagiário e, em seguida, contratado, demonstra a relevância da Gestão de Talentos, ao passo que as empresas que desejam crescer e ter colaboradores de qualidade e diferenciados, buscando ativar esse potencial, desenvolver e garantir a permanência desses talentos. Por fim, a pesquisa apresenta que Gestão de Talentos ou Gestão Estratégica de Talentos pode ser composta pela busca de pessoas com características e potencialidades para a superação de desafios, foco em objetivos, resolução de problemas, motivação para agir e empresas capazes de recrutar, selecionar, desenvolver e reter essas potencialidades e talentos. Uma das equações mais importantes para o campo da Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão de talentos. Motivação. Análise fílmica.

INTRODUÇÃO

O filme narra a história de Chris Gardner, sua esposa e filho, de cinco anos. Apesar das grandes dificuldades que Chris passou com sua família e principalmente seu filho, sempre se manteve motivado e focado a superar os obstáculos que encontrava em sua frente, um verdadeiro talento.

Após não conseguir mais vender os seus aparelhos de exames para as clínicas, Chris se viu destinado a buscar algo maior, corretor de valores e apesar das grandes dificuldades, de ser despejado de casa com seu filho, passar a noite em um banheiro da estação de metrô e lutar para conseguir dormir em um abrigo para pessoas sem-teto, Chris Gardner, não deixou de buscar o que queria. A empresa que

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

Chris tentava a vaga de corretor de valores, soube encontrar talentos, através de testes, entrevistas e provas. Valorizando assim os profissionais que estão tentando conseguir a vaga e também os que já estavam lá dentro, motivando-os a sempre serem melhores, praticando gestão de talentos.

Mesmo com esse cenário, que pode ser desfavorável para muitos, Chris faz o possível para que seu filho não perceba a seriedade do que está acontecendo, produzindo um ambiente lúdico e divertido. O filme, *À Procura da Felicidade*, tem direção de Gabriele Muccino, produzido em 2006, nacionalidade norte-americana. Os nomes dos principais autores são Will Smith (Chris Gardner), Jaden Smith (Christopher), Thandie Newton (Lynda), Brian Howie (Jay Twistle), Dan Castellaneta (Alan Frakesh), James Karen (Martin Frohn) e Kurt Fuller (Walter Ribbo). O filme tem como gênero o Drama, mas também tem momentos de romance, comédia, ficção, ação e aventura. O que mais motivou a análise do filme com o eixo temático escolhido foi que ele aborda a temática motivação e gestão de talentos, outro tema abordado no filme, essa característica que é vista em Chris Gardner, tais atributos estão presentes em pessoas talentosas e são muito procurados pelas empresas na hora da seleção. Além disso, percebemos que essa Gestão de talentos é aplicada pela empresa onde Chris Gardner busca a vaga, através de vários processos no programa de estágio.

O objetivo da análise é compreender o eixo temático, Gestão de talentos, com suporte observacional do filme “*À Procura da Felicidade*”. A obra mostra um talento não explorado, Chris Gardner, que tem muitas qualidades que nunca foram totalmente aproveitadas. No filme a empresa e seus colaboradores conseguem perceber o potencial de Chris e notar suas aptidões mesmo em situações desfavoráveis a ele, como na reunião que ele estava totalmente malvestido e foi preso em função do excesso de multas de estacionamento, na reunião Sr. Gardner conseguiu contornar a situação e deixar favorável a ele apesar das adversidades. Chris tem um “talento nato” que o programa de estágio da empresa foi capaz de selecionar. Tal programa faz a primeira seleção dos estagiários através de uma entrevista para um curso de formação, o curso é dado durante três meses e durante esse mesmo período os selecionados são cobrados por resultados de vendas, no final do programa quem tiver a maior nota e o maior volume de negociações feitas tem o emprego fixo e um bom salário e vários benefícios.

Gestão de talentos é o conjunto de práticas onde as empresas devem aplicar com o intuito de contratar, treinar e manter profissionais talentosos na organização. Para isso, inicialmente, é necessário cultivar um ambiente de trabalho onde os colaboradores sejam motivados, engajados, com os mesmos objetivos da empresa. Muitas empresas não praticam uma gestão de talentos, e ocorre que além de não conseguir obter talentos para empresa acaba que também não consegue valorizar os talentos internos e assim não tem capacidade de mantê-los. É uma questão muito importante e que todas as organizações deveriam trabalhar, de acordo com sua capacidade e tamanho. A análise do filme com base na Gestão de talentos contribui bastante para a formação em administração, pois além de ser possível ver a importância desse tema para uma empresa, é possível também ver como essa gestão pode ser feita. O filme também retrata muito sobre motivação, esforço e resiliência que são características que a empresa soube

reconhecer e valorizar, mostrando a importância da valorização das características e aptidões dos candidatos.

DESENVOLVIMENTO

A Gestão de Talentos (GT) pode ser compreendida como a utilização dos talentos de maneira sistemática e alinhada às diretrizes das organizações. Para tanto, é preciso atrair, desenvolver e reter pessoas com níveis importantes de capital humano, com base em competências, características de personalidade e motivação (Tarique et al., 2010). Com a premissa da gestão estratégica, Collins et al. (2009) ressaltam que a GT envolve o planejamento de ações e processos que contribuam com a criação de valor por meio da sustentabilidade de vantagens competitivas da organização, o que se torna possível por meio da elaboração de arquitetura da área de gestão de pessoas favorável ao desenvolvimento do potencial dos colaboradores. A partir de uma revisão de literatura sobre o tema, em âmbito internacional, Lewis et al. (2006), por exemplo, constataram que há lacuna teórica no que se refere não só à clareza de definição, como também quanto ao escopo e objetivos gerais da GT.

Para Fisher et al. (1998), Gestão de Talentos representa um conjunto de normas implementadas para nortear o Capital Humano dentro da Organização e suas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Assim, GT pode ser compreendido como unidade responsável por organizar e comandar uma equipe de talentos. Para tanto, é preciso compreender que liderar talentos, em cenário competitivo dos negócios, hoje é, de fato, um estudo que deve ser realizado. As empresas estão focadas em captar mentes brilhantes, mas para a manutenção dos mesmos na companhia, é necessário motivações que os façam querer permanecer na casa, e para tal, se espera que o bom Gestor tenha liderança para gerir sua equipe de trabalho. Durante todo o filme, é notado as questões motivacionais que levam o personagem principal Chris Garden a não desistir de seus objetivos. Como também a forma que foi gerenciado o seu potencial em meio ao ambiente de Trabalho, com isso adquirindo um talento que antes era inexistente. Gestão de talentos para Fisher et al. (1998), é um conjunto de normas implementadas para orientar o Capital Humano dentro da Organização e suas relações interpessoais no ambiente de trabalho, com esse olhar a corretora em que Chris Garden trabalhou mostrou várias normas, que oriunda delas veio a criar e desenvolver os talentos do personagem. Por meio da dos processos e de sua alta competitividade ficou claro, como a corretora geria seus talentos e também como apesar de suas dificuldades, Chris Garden conseguiu alcançar seus objetivos.

Principais Personagens, Características e Funções Dramáticas

Chris Gardner, representa um pai de família que enfrenta problemas financeiros. Apesar de todas as tentativas em manter a família unida, sua esposa o abandona. Chris, pai solteiro, precisa cuidar de Christopher, seu filho de apenas cinco anos. Ele tenta usar sua habilidade de vendedor para conseguir

um emprego, que lhe ofereça um salário digno. Na sequência, Chris consegue uma vaga de estagiário em uma importante corretora de ações, mas não recebe salário pelos serviços prestados. Sua esperança em relação à atuação é que, ao fim do programa de estágio, ele seja contratado. Porém, seus problemas financeiros não podiam esperar por muito tempo, o que faz com que sejam despejados. Chris e Christopher passam a dormir em abrigos, estações de trem, banheiros e onde quer que consigam um refúgio à noite. Jaden Smith, filho do Chris Gardner passa por todas as dificuldades junto a seu pai e tem a parte da inocência por ser uma criança. Ele permeia todo o filme ajudando o pai a atravessar os momentos difíceis, sendo ele a fonte de inspiração para seu pai. No filme Christopher amadurece com as coisas que vão acontecendo com seu pai e ele, mostrando por diversas vezes uma forma de entendimento sobre tudo que está acontecendo. Sempre demonstrava emoção quando aprendia a superar os desafios impostos pela vida.

METODOLOGIA

A realização deste trabalho se dá por meio de análise fílmica e pesquisa bibliográfica. Análise fílmica consiste em duas etapas importantes: decompor e compreender. Na primeira, implica em descrever e, em seguida, estabelecer a compreensão das relações entre esses elementos decompostos, ou seja, interpretar (Penafria, 2013). “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” (Lakatos, 2003). A análise fílmica, filmes como instrumentos de pesquisa parte da concepção de que não há uma interpretação única possível e que a interpretação serve para validar as afirmações relacionadas a verdades produzidas pelo filme sobre a realidade e “(...) essas interpretações de múltiplos intérpretes podem ser analisadas e com paradas no tocante às diferentes construções de suas realidades” (Flick, 2004). A principal contribuição, comparada a observação tradicional, diz respeito à vantagem de acesso repetido (Flick, 2004).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO FILME

Para realizar a análise do filme, é importante considerar o momento em que Chris pergunta a um homem rico: o que você faz e como você faz? Ao refletir sobre a resposta do homem (basta ser bom com números e com pessoas), Chris pensa “Por que eu não podia ser como eles? Com essa questão demonstra-se que o protagonista enfatiza a percepção e atitudes voltadas à superação. Chris vivencia situações complexas, como dormir em abrigos, estações de trem, banheiros. Sempre acreditando em seus objetivos e se esforçando para atingi-los, demonstrando características importantes para o Mercado de Trabalho, como Motivação e capacidade de seguir propósitos mesmo em situações complexas.

Na sequência, cenas demonstram que Chris sempre se apresenta como alguém capaz de resolver desafios e admira o envolvimento das pessoas com o trabalho, buscando agir com simpatia e carisma.

Também ensina seu filho a acreditar em seus sonhos e buscar realizá-los, mesmo quando há muitos obstáculos. Chris Gardner, interpretado por Will Smith, é um pai de família que enfrenta sérios problemas financeiros. Apesar de tentar de todas as maneiras não se separar, Linda (Thandie Newton), sua esposa, decide acabar o relacionamento. Chris agora é pai solteiro e precisa cuidar de Christopher, interpretado por Jaden Smith, seu filho de apenas 5 anos. Ele tenta usar sua experiência e aptidões como vendedor para conseguir um emprego melhor, que lhe permita ter uma maior remuneração. Chris consegue uma vaga de estagiário numa importante corretora de ações, mas nesse estágio não há nenhuma remuneração, aumentando, ainda mais, suas dificuldades. Apesar de todos os percalços ele tem a esperança que, ao fim do programa de estágio, ele seja efetivado e assim tenha um futuro próspero na organização. Mas seus problemas financeiros começam a aumentar e, pai e filho, são despejados de sua moradia. Chris e Christopher começam a dormir em abrigos, estações de trem, banheiros, em qualquer lugar que ofereça um teto à noite, permanecendo com fé que irá conseguir sair dessa situação e alcançar o que tanto almeja.

O filme mostra que mesmo diante de todas as dificuldades de sua vida, Chris Gardner conseguiu “dar a volta por cima”. Ele foi roubado, morou na rua com o seu filho, não tinha um salário fixo, foi abandonado pela sua esposa. O filme ensina a nunca desistir, ser perseverante em seus sonhos e superar os obstáculos. O protagonista tinha um talento profissional e uma alta inteligência emocional. A mensagem que o filme quer passar é de que se você realmente se esforçar, não se desanimar e seguir em frente, conseguirá realizar seus sonhos. Sabemos o quanto isso é difícil, é claro que nem todos conseguem fazer o que ele fez. Um fato muito determinante na conquista de Chris foi a sua dedicação aos estudos, mas ele não se limitou apenas à teoria, apesar de isso ser muito comum na sociedade atual. Ele foi para a prática, foi atrás de grandes clientes e assim conseguiu realizar seu sonho.

O filme é uma obra muito inspiradora que mais combustível para aquela chama que impulsiona a agir. É um filme emocionante, ainda mais por ser uma história baseada em fatos e mesmo que exista ficção na obra, sabemos que a essência da história e o protagonista do filme são reais. Essas características de Chris são percebidas por uma empresa como talento, posto sua capacidade de manter seus objetivos em situações desfavoráveis, contornando-as. Assim, a pesquisa explora a teoria da Gestão de Talentos, ou Gestão Estratégica de Talentos, é entendida como o uso sistemático da gestão de pessoas alinhada às diretrizes estratégicas da organização para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano, tais como competência, personalidade e motivação (Collins et al., 2009; Tarique et al., 2010). Um caminho dessa modalidade de gestão é com foco em análise de competências para identificar talentos, na ideia do potencial de desenvolvimento das competências (Ross, 2013).

A interface da Gestão de Talentos com a Motivação envolve a ideia de que o talento se desenvolve quando há motivação para isso, entendendo esta em níveis individual, grupal e organizacional. Segundo Fisher et al. (1998) as empresas estão focadas em captar mentes brilhantes, mas para a manutenção dos mesmos na companhia, é necessário motivações que os façam querer permanecer na casa, e para tal, é necessário que o bom Gestor tenha liderança para gerir sua equipe de trabalho. Esses talentos,

consideradas como aptidões empresariais, podem ser desenvolvidas como habilidades únicas e difíceis de serem copiadas pelos competidores em seus funcionários (Gubman, 1999), sendo, por isso, um caminho de Gestão Estratégica de Talentos, contribuindo com o desenvolvimento de Vantagem Competitiva

Situação econômica americana

Logo no começo do filme, enquanto Chris Gardner está na sala de seu apartamento, montando um cubo mágico, na TV está passando um pronunciamento do atual presidente, Ronald Reagan, falando sobre a realidade da situação financeira americana, ele fala que o orçamento federal está fora de controle, e, portanto, cortes deveriam ser feitos. Essa parte é essencial, pois demonstra como o país estava naquele momento. É uma época de crise e que muitas pessoas estavam perdendo os seus empregos, precisando assim se manter motivadas para se manter no mercado de trabalho.

O início de um sonho

Outra cena que começa a mudar os pensamentos do personagem principal é a de quando ele está na calçada indo para um consultório médico fazer a venda de seu aparelho e se depara com um homem, saindo de sua Ferrari, ele faz duas perguntas ao homem: “O que você faz e como você faz?”. O homem responde como corretor da bolsa de valores, que basta ser bom com números e com pessoas. O homem entra em uma grande empresa, Chris vê várias pessoas felizes ao redor da empresa e se pergunta “Por que ele não podia ser como eles?”. Aqui, vai surgindo em Chris, a vontade de conquistar algo maior, de ter melhores condições, e a rápida conversa com aquele homem é o início disso.

Oportunidade e descuido

Outro dia, quando estava indo vender mais um de seus aparelhos, ele passa em frente a uma sede da mesma empresa em que viu o homem feliz com sua Ferrari, e observa que eles estavam ofertando emprego. O vendedor deixa seu aparelho médico que carregava com uma mulher que estava cantando e aceitando ajudas na calçada, para adentrar a empresa. Ao falar com o colaborador dos Recursos Humanos (RH), Tim Brophy, este lhe explica que terá que preencher um formulário para a sua inscrição. Nesse momento, da janela, Chris vê a mulher que confiou a guarda de seu scanner (aparelho médico), correndo em direção à estação de metrô. Ele sai com pressa da sala de Tim para tentar alcançar a mulher, e informa que voltará para deixar o formulário preenchido posteriormente, porém seu esforço foi inútil, já que ao chegar ao metrô, viu a mulher indo embora no trem com seu valioso aparelho. O personagem principal chama este episódio de sua vida de “Sendo estúpido”. Após o ocorrido, no caminho de casa, ele lê que o programa de estágio só aceitava vinte pessoas a cada seis meses, mas apenas uma conseguia o emprego de fato. Dias depois, o protagonista consegue recuperar sua máquina.

Corrida de táxi

Posteriormente, Chris Gardner estava esperando o Sr. Jay Twistle, Chefe do RH da corretora, para falar sobre seu currículo e a vaga de emprego. Ocorre que Jay está prestes a entrar em um táxi e Chris fala que está indo para o mesmo destino, pedindo para dividir a corrida. No carro, enquanto o Sr. Twistle tenta resolver um cubo mágico, Chris fala sobre sua história de vida mesmo percebendo a falta de interesse do seu futuro chefe. Twistle fala que é impossível resolver o cubo mágico, o tentante à vaga garante que consegue resolver tal desafio e com muita insistência convence-o a lhe deixar tentar. Jay logo percebe que o Sr. Gardner realmente é capaz de resolver. Chris resolve o desafio tentando chamar atenção do chefe do RH, que “acha legal” o fato, mas não parece dar muita importância para isso.

A entrevista

Após ser preso, por causa do excesso de multas não pagas em seu carro, Chris dorme na prisão. Na manhã seguinte, mesmo malvestido e sujo, corre para sua entrevista de estágio. Ao chegar lá, gosta de ver os funcionários bem animados trabalhando. Ele adentra a sala de reuniões e explica com sinceridade por que estava daquele jeito, já que todos os presentes estranharam suas vestimentas. Ao ser questionado pelo diretor do grupo, o Sr. Frohm, Chris fala que foi o primeiro na sua classe de radar da marinha e os entrevistadores não parecem achar isso algo de grande mérito. Então o Sr. Gardner fala: “Eu sou o tipo de pessoa que se me fizerem uma pergunta e eu não sei a resposta apenas direi que não sei. Mas aposto que sei como encontrar a resposta e irei encontrar a resposta. Isso parece suficientemente bom?”. O diretor da empresa pergunta, “O que você diria se uma pessoa viesse nessa sala sem paletó e eu o contratasse, o que você diria?” e Chris responde, “Que ele deveria ter uma calça muito bacana.”. Todos começam a rir. Ao fim da entrevista, o candidato se encontra com Jay, que fala de sua boa impressão causada na reunião. Chris acrescenta que talvez não aceite a vaga, pois não sabia que o estágio era não remunerado, Jay fala que ele tem até o final do dia para lhe dar uma confirmação ou iria substituir sua vaga. Posteriormente, o vendedor liga para a secretária de Jay e fala que aceita o convite de estágio. Aqui, como no tópico anterior, pode-se perceber a habilidade de Chris de convencer as pessoas, por ser carismático e simpático, consegue causar uma boa impressão e também podemos ver uma das etapas da gestão de talentos, a entrevista, no caso, com todos os candidatos, com os mais altos cargos da empresa. E mesmo apesar da dificuldade, do estágio não ser remunerado, muito ligado a ideia de ser vitorioso, posteriormente ele aceita a vaga.

Lição para a vida

Em uma das cenas mais conhecidas do filme, Chris e seu filho de cinco anos, Christopher Gardner Jr., estão em uma quadra de basquete, o menino então arremessa a bola na cesta e fala, “Eu sou profissional”. Chris se direciona ao pequeno jogador dizendo que não era tão bom no basquete, e que

provavelmente ele também não será. Continua, “Então não quero que fique arremessando essa bola dia e noite”, Christopher Jr. fica triste e guarda a bola em uma sacola. O pai fala para o filho “Nunca deixe que alguém te diga que não pode fazer algo. Nem mesmo eu. Se você tem um sonho... tem que correr atrás dele... As pessoas que não podem fazer por si mesmas, dirão que você não consegue. Se quer alguma coisa, corre atrás. Ponto final.” E eles vão embora para casa.

A grande conquista

Em mais um dia de trabalho, quando todos saberiam o profissional escolhido, Chris é chamado para a sala de reunião onde estão presentes os quatro superiores da empresa. Chris cumprimenta a todos e incrédulo de que conseguiria a vaga, diz, “Eu pensei em usar uma camisa nova hoje, mas considerando que hoje é meu último dia...”, então Sr. Frohm, dono da empresa, diz, “Obrigado, te agradecemos. Mas... Poderá usá-la amanhã, certo? Porque amanhã será seu primeiro dia... Se é que quer trabalhar aqui como corretor. Gostaria disso, Chris?”. Chris aceita o trabalho e se emociona diante das dificuldades que vivenciou em toda sua vida e ainda mais nesses últimos meses. Ele chama essa parte da vida dele de “Felicidade”. O mais novo contratado sai do prédio muito emocionado, corre para pegar seu filho na creche para lhe dar um grande e demorado abraço, comemorando assim sua conquista.

A gestão de talentos é muito importante, necessária para empresas que desejam crescer e ter colaboradores de qualidade e diferenciados. Como para Fisher et al. (1998), as empresas estão focadas em captar mentes brilhantes, mas para a manutenção dos mesmos na companhia, são necessárias motivações que os façam querer ficar na casa, e para tal, se espera que o bom gestor tenha liderança para gerir sua equipe de trabalho. Então as empresas devem ser aptas não somente na aquisição de novos talentos, mas também na permanência dos talentos que já se encontram na casa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho vem com a proposta de analisar o filme *À Procura da Felicidade*, mediante ao eixo temático de gestão de talentos, com isso fica visível quanto é complexo o âmbito de gestão de pessoas com o olhar na gestão de talento. Percebemos pela pesquisa realizada a disparidade dos pensamentos do período que se passa o filme e a atual realidade que as organizações estão vivenciando. No filme a forma de conseguir um talento vai muito da forma de uma competição e com isso saísse o melhor candidato, dessa forma, se teria a melhor escolha e automaticamente o mais talentoso.

Com a análise das teorias que foram apresentadas, percebe-se que a forma utilizada de retenção e aquisição de talento não está somente ligada na competição e uma pinheira de quem seria melhor, percebe-se, ainda, que há uma junção de habilidades que devem ser apreciadas e aprimoradas no ambiente de trabalho. Fica então compreendido que tivemos uma mudança, posto que a empresa pode desenvolver os seus talentos e não ter a necessidade de criar essas competições em busca de um funcionário perfeito.

Então é melhor ter funcionários que venham a ser desenvolvido da melhor maneira que a empresa almeja, dessa forma criando laços com os funcionários e criando e automaticamente por meio desse processo a retenção desses talentos.

REFERÊNCIAS

- Santos D (2013). À Procura da felicidade, motivação e perseverança. [S. l.]. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-procura-da-felicidade-motivacao-e-perseveranca>. À procura da felicidade, motivação e perseverança. Acesso em: 19 jun. 2020.
- Collings DG et al. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4): 304-313.
- Marques JR (2020). Conheça a História Real do Filme À Procura da Felicidade e Inspire-se em Suas Lições de Vida. [S. l.]. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conheca-a-historia-real-do-filme-a-procura-da-felicidade-e-inspire-se-em-suas-licoes-de-vida/>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- Fleury MTL et al. (1998). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Flick U (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Lakatos EM (2003). *Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos*. - 5. ed. - São Paulo: Atlas.
- Lewis RE et al. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16: 139 - 154.
- Tarique I et al. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2): 122-133.

Liderança transformacional na perspectiva do filme “Desafiando Gigantes”

Francisca Flávia Freire Bastos¹ - Valdirene Pereira Bernardino¹

RESUMO

A pesquisa parte do objetivo de analisar a liderança transformacional a partir do filme “Desafiando Gigantes”. Este é um drama norte americano produzido em 2006, dirigido por Alex Kendrick e produzido pela Sherwood Pictures, o DVD best-seller de 2007. O filme retrata a história de Grant Taylor (Alex Kendrick) um técnico de futebol americano que em seis anos nunca conseguiu levar seu time a uma nova temporada vitoriosa. Com o receio da demissão e influência de uma pessoa que o desafia a perseverar, Taylor mudou seu estilo de liderança e adotou uma nova metodologia de trabalho, com foco na liderança, na motivação e na proposição de visão e objetivos claros de trabalho. O suporte teórico para analisar o filme envolve o tema Liderança transformacional, e sua relação com a satisfação no trabalho com o comprometimento organizacional e a gestão das equipes, considerando a adaptação a mudanças internas e externas e como a probabilidade dos seus membros continuarem a trabalhar juntos no futuro. Nesse sentido, compreende-se que a liderança influencia comportamentos organizacionais e, por isso, é um tema de grande relevância para as organizações na busca de ampliar o envolvimento dos colaboradores em relação ao trabalho. No fechamento do estudo identifica-se que com a necessidade de resolver problemas rotineiros e complexos, de solucionar conflitos de forma equilibrada, estimular o aprendizado e desafiar a superação de limites, o líder transformacional torna-se essencial em organizações para as quais a inovação e a agilidade são vitais para otimizar a atuação da equipe, motivá-la e direcioná-la à nova estratégia, com foco nos objetivos de longo prazo.

Palavras-chave: Liderança transformacional. Satisfação no trabalho. Comprometimento organizacional. Gestão das equipes

INTRODUÇÃO

O filme Desafiando Gigantes narra a história de um treinador de futebol americano, que ministrava aulas em um time da escola, mas que há algum tempo não tinha uma boa temporada, ele não tinha reconhecimento entre os alunos, jogadores e pais. Havia entre os diretores do colégio a intensão de demiti-lo. Todos os jogadores, assim como ele, eram desacreditados, sem perspectivas e autoconfiança. Além disso, o treinador enfrentava problemas pessoais como a falta de dinheiro e a dificuldade de sua esposa em engravidar. Na busca de uma solução para o problema ele começa a usar a fé, e, com isso, cria uma nova filosofia. Ele orienta cada um da equipe a dar o melhor de si e com muito treino e dedicação,

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

conseguem vencer os obstáculos. O filme é de nacionalidade norte-americano do gênero drama, com seu ano de produção em 2006, filmado em Albany Geórgia tem a duração de 111 minutos, dirigido por Alex Kendrick e produzido pela Sherwood Pictures, o mesmo arrecadou US \$ 10 milhões nas bilheterias, logo o recurso de futebol tornou-se o DVD best-seller de 2007. O nome dos principais autores são Alex Kendrick (Grant Taylor), Shannen Fields (Brooke Taylor), Bailey Cave (David Childers), Tracy Goode (Brady Owens), Jason McLeod (Brock Kelley), Chris Willis (J.T. Hawkins Jr.) e James Blackwell (Matt Prater).

Além do tema de maior relevância do filme que é a liderança transformacional, pode-se compreender outros dois temas que podem ser abordados no filme, a liderança como arte de conduzir pessoas, por meio da influência que gera inspiração e mobiliza comportamentos. Nesse caso, o líder tem a atribuição de vincular os elementos do grupo, para que, juntos, alcancem objetivos comuns

Compreende-se, ainda, que a liderança está relacionada com a motivação, haja vista que um líder eficaz contribui com a equipe, estimulando-a a dar o melhor, sendo a motivação o que movimenta a natureza humana na busca de objetivos objetivo. Dessa forma, a motivação, portanto, representa a energia necessária para agir, para laborar, para viver.

No filme *Desafiando Gigantes*, percebe-se um viés de liderança transformacional, este conceito de liderança define o comportamento do líder ideal: um gestor que estimula o desempenho de seu time, pautando-se em influência, inspiração, exemplo e motivação. Neste caso, os pilares de liderança são fundamentados na confiança, respeito, colaboração e comprometimento. O líder transformacional, conforme analisado nesse trabalho, assume o conhecimento sobre as motivações individuais de seus liderados, compreendendo o perfil de cada um, estruturando estratégias para essa finalidade.

O motivo de análise do filme *Desafiando Gigantes* consiste em falar sobre um estilo de liderança que se encontra na linha de estudo atual, principalmente no curso de Administração, visto que o mundo está em constante mudança e, em decorrência as relações no trabalho também, logo a liderança transformacional está cada dia mais em ascensão, pois rejeita o tipo de liderança arcaica e se apega a liderança que valoriza o colaborador, pondo-o como peça chave da organização, em decorrência trabalhando na autoestima do mesmo, ou seja, o filme nos permite perceber um líder transformacional e as mudanças que causa em todo seu contexto.

Acredita-se que a análise do filme *Desafiando Gigantes* com base na liderança transformacional contribui na formação em administração, pois quando falamos em administradores, a função básica do mesmo é liderar, porém, o tipo de liderança pode determinar o sucesso ou fracasso da organização, logo todas as instituições necessitam de um profissional que conduza a sua equipe. O líder transformacional, nesse caso, compreende o perfil dos profissionais da equipe, na busca de potencializar talentos por meio de análise e contribuições em torno das lacunas de conhecimento, e cooperação entre colaboradores. Esse perfil de liderança explora o potencial humano, buscando alinhamento entre as expectativas dos

funcionários e as da empresa. Nessa perspectiva, o objetivo do trabalho em questão é compreender a liderança transformacional com suporte no estudo observacional do filme *Desafiando Gigantes*.

DESENVOLVIMENTO

Liderança transformacional e a eficácia grupal

No contexto organizacional, as equipes executam uma multiplicidade de tarefas, sendo estas essenciais para o sucesso dos negócios (Koning et al., 2015). Ou seja, quando a equipe colabora e dá suporte, significa que ajuda os mesmo a ser mais produtivos. A viabilidade da equipe, nesse contexto, pode ser compreendida a partir da disponibilidade para a adaptação a mudanças, bem como integração que favoreça o trabalho no futuro (Hackman, 1987; Rousseau et al., 2010)

A eficácia de equipes, enquanto conceito multidimensional pode ser compreendido e avaliado por diferentes critérios (Hackman, 2012). Apenas recentemente, contudo, pesquisadores interessados em estudar sobre equipes intensificaram análise sobre mecanismos mediadores que estão na base dessas relações (Zhu et al., 2013) Isto é, os estudos de comportamentos grupal e seu impacto nas relações de trabalho.

Liderança transformacional e satisfação no trabalho

Em relação à compreensão sobre a formação profissional para o trabalho, bem como a relação desta com a satisfação no trabalho, Natarajan et al. (2011) observaram que colaboradores que exerciam atividades laborais de gerência técnica, com formação em engenharia, demonstraram reação à aspectos do ambiente de trabalho de maneira variadas, quando comparados com trabalhadores executivos em cargos administrativos, com outras formações, como, por exemplo, ciências sociais, humanas e não tecnológicas. Através desse estudo foi possível identificar que indivíduos com cargo técnico tendem a apresentar um grau mais elevado de satisfação no trabalho, pois esta tendência está associada a áreas técnicas organizacionais, pois os mesmos enxergam nelas reconhecimento e crescimento.

Por sua vez, pesquisa realizada em 2015 no Rio de Janeiro, com profissionais que atuam em organizações públicas e privadas, dos setores elétricos, óleo e gás, serviços de engenharia, informática, financeiro, jurídico, comunicação, saúde e educação, segundo Abelha et al. (2018), concluíram haver associação positiva entre a liderança transformacional atribuída pelo seguidor a seu superior e sua satisfação no trabalho.

Liderança transformacional e comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional também vem sendo estudado fortemente nos últimos anos. O seu enfoque principal é o de encontrar resultados que elucidem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. A maior parte dos estudos procurou estabelecer modelos para quantificar o

comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são consequentes (Medeiros et al., 1998). O comprometimento organizacional reporta-se a uma forte crença de resignação dos valores e objetivos da organização, ou seja, a disposição em exercer esforço em benefício da organização e um forte desejo de se manter vinculada a mesma.

Nos estudos de Maciel et al. (2013), realizados em organizações do setor de serviços que estão instaladas em Curitiba (Paraná), os resultados indicaram a relação entre as configurações de liderança transformacional e as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento; entretanto, para o comprometimento instrumental, a relação é mediada pelo grau de instrução dos liderados.

Rosa et al. (2007) também confirmou um conjunto de relações entre as dimensões da liderança e do comprometimento onde foram observados que determinados estilos de liderança influenciam positivamente no comprometimento do empregado. Este estudo foi realizado pelos autores em empresas do ramo varejista de vestuários e calçados, localizado nos cinco maiores *shoppings centers* da cidade de Natal (RN).

Ideia por trás do conceito de liderança transformacional

O termo central para a compreensão da teoria de liderança de Burns (1978) é a liderança moral, onde ele destaca situações de crise, fazendo-se necessário um direcionamento moral para a nação, o autor cita exemplos de contextos favoráveis ao líder transformacional como a Grande Depressão de 1929 e a II Grande Guerra, situações nas quais a situação era ideal para aflorar nas pessoas um sentimento de agregador, de ajuda mútua. Pois, para Burns (1978), a crise social é o contexto ideal para o surgimento de comportamentos transformacionais, seja na parte da liderança, ou por parte do homem comum da nação. Burns (1978) em sua proposta tem grande relevância para revelar pontos obscuros no empréstimo conceitual feito por pesquisadores de liderança organizacional. Chegando ao consenso que para Burns (1978) o entendimento do ponto central de liderança transformacional, é a questão do desenvolvimento moral e o distanciamento da relação utilitária entre líder e liderados (Calaça et al., 2015).

Com base na trajetória acadêmica e intelectual de Burns, a partir do seu contexto histórico, é possível conferir que sua aproximação com o tema liderança se deu pelo seu interesse na habilidade de líderes políticos dos EUA em mover a população em torno de um ideal comum (Just et al., 2000). A consolidação da hegemonia econômica e militar dos EUA é a característica forte desse período histórico de referência da maturação intelectual da teoria de liderança de Burns.

Nesse cenário, o povo vê grandes líderes surgirem em torno de grandes causas, mas também se depara com líderes políticos incapazes de sensibilizar a nação e que geraram revolta e descontentamento diante da opinião pública (Just et al., 2000). Podendo-se, assim, compreender que é reinterpretação da teoria de liderança de Burns. Sendo essa a medida de referência de Burns para compreender o processo da liderança, especialmente, no contexto nacional.

A importância da liderança transformacional nas organizações

A origem do estudo sobre liderança transformacional surgiu com Burns (1978). Para Burns (1978) liderança significa um fenômeno dual, de seguir o líder e se desenvolver. Sua teoria parte do princípio de aproximação entre líder e liderado. E esse estilo de liderança transformacional é àquela que contempla o desenvolvimento da equipe, tem comunicação inspiradora e transparece expectativas de desenvolvimento e valorização das atividades. A liderança transformacional é o estilo de liderança que se baseia na capacidade que alguns líderes possuem de influenciar seus seguidores e de transformar a organização com sua energia e visão pessoal. Atualmente, a liderança vem sendo bastante cobrada de profissionais que ocupam este cargo nas organizações, devido às constantes mudanças e disputas no mercado. A liderança transformacional nas organizações tem extrema importância para desenvolver e influenciar clima organizacional, refletindo na motivação da equipe, ou seja, fazer com que o colaborador se sinta integrado na organização, facilitando assim a sua maneira de se relacionar com o trabalho, evitando o estresse e a pressão, gerando comprometimento com a organização.

Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas. A influência dos líderes com suporte no processo transformacional objetiva mudar a forma como os subordinados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass et al., 2004). Líderes transformacionais são proativos, têm comprometimento em aprimorar o desempenho e a inovação de seus liderados, do grupo e da organização. Não se limitam apenas a alcançar objetivos colocados, indo além do esperado.

O conceito de liderança está bastante implicado no conceito de motivação. O papel da liderança nesse processo é decisivo, logo a liderança transformacional representa um novo tipo de liderança voltada para uma administração humanizada de pessoas, dessa forma sempre valorizando o capital intelectual dos colaboradores independente da hierarquia. Entre todos os estilos de liderança, a gestão de pessoas deve trabalhar para formar lideranças transformacionais visto os impactos positivos tanto para a organização quanto para o colaborador, dessa forma criando um vínculo saudável entre ambas.

METODOLOGIA

A análise fílmica como metodologia de pesquisa parte da concepção de que não há uma interpretação única possível e que a interpretação serve para validar as afirmações relacionadas a verdades produzidas pelo filme sobre a realidade e “(...) essas interpretações de múltiplos intérpretes podem ser analisadas e comparadas no tocante às diferentes construções de suas realidades” (Flick, 2004). Alves (2010) propõe que a análise fílmica deve ocorrer na perspectiva de uma “Tela Crítica”, o filme é capaz de propiciar um momento reflexivo sobre a conjuntura social que é projetada na obra de arte, desencadeando análises sobre o seu sentido que sejam capazes de dar ensejo a uma consciência crítica da sociedade global.

Segue as categorias que vão te auxiliar a analisar o filme.

Quadro 1. Categoria de análise. Fonte: Dados da observação fílmica (2020).

Liderança transformacional e a eficácia grupal
Liderança transformacional e satisfação no trabalho
Liderança transformacional e comprometimento organizacional
Ideia por trás do conceito de liderança transformacional
A importância da liderança transformacional nas organizações

Este artigo apresenta a análise de conteúdo, sendo está uma técnica de tratamento de dados em pesquisa Bardin (2011), que representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos que pressupõe a descrição do conteúdo das mensagens,) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas).

O estudo se utiliza de uma abordagem qualitativa e se desenvolve por meio de um estudo observacional da narrativa fílmica, anteriormente citado.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO FILME

O filme retrata a história de Grant Taylor (Alex Kendrick) um técnico de futebol americano que em seis anos nunca conseguiu levar seu time a uma nova temporada vitoriosa. Em função disso, estava correndo grande risco de ser demitido, considerado um peso morto pelos pais e alunos. O mesmo também sofria crises pessoais que pareciam insuperáveis, até que um visitante inesperado o desafia a acreditar no poder da fé onde ele descobre a força da perseverança para vencer. Taylor não se empenhava em resolver seus problemas até ouvir uma conversa onde as pessoas o apontavam como fracassado. Após descobrir que a culpa do fracasso do time era dele, o treinador passou a refletir e decidiu mudar suas atitudes. Elaborou uma nova metodologia de trabalho e partiu para a ação. Identificou em um de seus alunos características de liderança e o motivou a desenvolvê-las. Tratando-se de um novo estilo de liderança onde ele começou a trabalhar a motivação em seus liderados a dar o melhor de si, inspirando em mudanças positivas, transmitindo uma visão clara de seus objetivos e ajudando todos os membros do time a terem sucesso. A partir desse ponto, ele perde apenas um jogo, mas vai acabar por ganhar o campeonato estadual.

Quadro 2. Personagens do filme. Fonte: Dados da observação fílmica (2020).

Personagens Principais	
Grant Taylor	É o personagem central do filme com o papel de treinador de futebol americano do time Shiloh Eagles no High School, com uma ficha medíocre, sua função é treinar os jogadores do time da escola, durante seis anos no cargo ele não consegue levar sua equipe para vitórias nos campeonatos estudantis e alguns pais de alunos querem sua demissão. Ele está atravessando por crises profissionais e pessoais, no entanto, ele adota uma nova postura ante as crises, uma postura de resistência, resiliência e enfrentamento, e se torna uma inspiração ao passo que sua nova filosofia de vida atrai pessoas a pensar de forma diferente.
Brooke Taylor	É a personagem com o papel de esposa do treinador, ela trabalha em uma loja de flores e está tentando engravidar há quatro anos, a função de Brooke no filme é ofertar apoio ao treinador Grant Taylor nas fases difíceis, inclusive quando ele decide mudar.
Brady Owens	É um dos assistentes do treinador Grant Taylor com a função de dar suporte nos treinamentos e cuidar dos uniformes dos jogadores e dos objetos usados durante os jogos. No entanto, em dado momento no filme ele fica do lado de alguns pais que queriam a demissão do treinador Grant Taylor, mas acaba se surpreendendo com nova postura do treinador, dessa forma ficando do seu lado.
JT Hawkins Jr	É mais um dos assistentes do treinador Grant Taylor com a função de dar suporte nos treinamentos e cuidar dos uniformes dos jogadores e dos objetos usados durante os jogos. No entanto, esse jogador acredita no potencial do treinador.
Matt Prater	É um estudante do High School que fazia parte do time de futebol americano Shiloh Eagles, sua função é jogar no time, Matt veio para High School porque foi expulso da escola Westview por não se aplicar academicamente, Matt também não tinha um bom relacionamento com o pai, Neil Prater, um grande desenvolvedor imobiliário, no entanto, Matt é inspirado pelo treinador a mudar de comportamento, algumas cenas depois ele e seu pai tiram o carro do treinador do estacionamento e deixaram uma camionete de presente com um bilhete e os documentos com o nome do treinador, porém Matt e o pai deram a camionete de presente em segredo, não se identificando como os responsáveis.
Brock Kelley	É o capitão do time de futebol americano Shiloh Eagles, ele é considerado pelo treinador Grant Taylor como um dos mais fortes, sua função é liderar o time.
David Childers	É um garoto que veio de Atena com o pai Larry Childers para ofertar aula em uma faculdade, David Childers jogava futebol de campo em sua escola anterior e quando incentivado pelo pai pede para fazer um teste buscando entrar no time Shiloh Eagles do treinador Grant Taylor, no teste ele não se saiu muito bem, mas acabou entrando para o time de futebol americano da escola, a função do personagem no filme foi de extrema importância, pois o mesmo se julgava incapaz de fazer o arremesso que viraria o jogo a favor de seu time e logo decidiria o final do campeonato estadual de futebol americano levando seu time a ser o campeão.

O filme *Desafiando Gigantes* é um filme de caráter religioso que conta a história de um time de futebol sob uma visão cristã evangélica, que usa a fé como elemento para vencer obstáculos. Mas deixando um pouco de lado o viés evangélico, o filme fala sobre dedicação, motivação e liderança. É um

filme que passa uma motivação quando buscamos uma fonte de apoio, ou ainda quando nos encontramos diante de situações que nos desafiam, que por muitas vezes nos fazem até pensar em desistir, muitos de nós buscamos forças para poder superar esses desafios.

O filme pode ser trabalhado pela questão emocional e motivacional, podemos trabalhar ainda, fazendo uma analogia com estratégias de administração, é notório que o personagem principal, o treinador é bastante carismático, pois consegue influenciar todo um time de futebol americano quanto a sua convicção religiosa, em decorrência usando a bíblia para montar um treinamento intensivo e ainda convencê-los de que a obediência a um ser superior pode trazer transformações profundas em todas as áreas da vida de seu time, ou seja, ser campeão estadual de futebol americano é apenas uma consequência dessa obediência, sua influência foi tão grande que foi replicado para o restante da escola, isso demonstra a grande capacidade de liderança e poder de influência do treinador, em algumas cenas o treinador mostra a importância de alguns componentes do time, sempre falando que precisa deles, essa é outra característica importante de um líder, reconhecer a sua equipe. O filme um tema polêmico, mas que vale a pena ser discutido, o poder da fé e até que ponto, ela pode influenciar na vida das pessoas, não apenas de um ponto religioso, é sobre acreditar.

Quadro 3. Relação do filme com as categorias de análise. Fonte: Dados da observação fílmica (2020).

Teorias	
Liderança transformacional e a eficácia grupal	A viabilidade da equipe, que pode ser entendida como a capacidade da mesma para se adaptar a mudanças internas e externas e como a probabilidade dos seus membros continuarem a trabalhar juntos no futuro (Hackman, 1987; Rousseau et al., 2010).
Reconhecimento do time e autoconfiança do líder	Na cena final do filme é muito emocionante e importante, pois quando um líder toma uma decisão arriscada, mas devido à confiabilidade que sua equipe tem, todos acatam a sua orientação e principalmente quando esse líder motiva sua equipe de imediato surge os resultados, logo um jogador que se julgava incapaz foi o responsável pela vitória do time, devido à autoconfiança que seu líder estabeleceu.
Liderança transformacional e satisfação no trabalho	A satisfação no trabalho é uma das atitudes mais pesquisadas na área de comportamento organizacional, definida a avaliação que as pessoas atribuem às suas experiências no trabalho (Yang, 2016). A satisfação no trabalho é um elemento importante, pois a ausência desta, leva aos indivíduos a terem comportamentos indesejáveis no ambiente de trabalho, como também a rotatividade voluntária, absenteísmo e doenças ocupacionais. Quando há satisfação, podemos associar a fatores como comportamentos positivos, como a cidadania organizacional, o comprometimento afetivo, o bom desempenho, a realização profissional.

<p>A liderança e motivação</p>	<p>A liderança é considerada um processo essencial à motivação, posto ativar recursos no sentido do cumprimento de suas missões. Dessa forma, o estudo da liderança permanece sendo um tema central na área de estudos organizacionais (Antonakis et al., 2014; Day et al., 2012). Ou seja, líderes transformacionais criam atitudes e comportamentos organizacionais na sua equipe, levando-os alcançar seus objetivos. Líderes transformacionais estão sempre dispostos a ajudar seus subordinados, pois são visionários e sua capacidade de liderar causa grandes impactos na organização quando os incentivam a alcançar metas extraordinárias.</p>
<p>Liderança transformacional e comprometimento organizacional</p>	<p>Abelha et al. (2007) também confirmou um conjunto de relações entre as dimensões da liderança e do comprometimento onde foram observados que determinados estilos de liderança influenciam positivamente no comprometimento do empregado. Este estudo foi realizado pelos autores em empresas do ramo varejista de vestuários e calçados, localizado nos cinco maiores <i>shoppings centers</i> da cidade de Natal (RN).</p>
<p>O aparentemente fraco e incapaz é responsável pela vitória</p>	<p>E finalmente chega o grande dia do último jogo para decidir quem será o campeão estadual de futebol americano entre Águias e Gigantes, logo o treinador, os ajudantes do time e os jogadores estão em um conjunto de emoções como medo, insegurança, ansiedade, porém muito felizes, agradecidos, orgulhosos por terem chegado à final do campeonato estadual, pois foi uma linda história de superação para chegar até ali, no vestiário o treinador agradeceu ao time e faz uma oração a Deus, logo ao entrar no campo os jogadores do Águias se surpreende com a quantidade de jogadores que o Gigantes tem, sendo 3 vezes maior que o Águias, o primeiro tempo é bastante difícil e acaba com placar 14 para o Gigantes e 7 para o Águias, na volta do segundo tempo houve um empate, porém acontece um grave acidente onde deixa um jogador importante do Águias impossibilitado de continuar a partida, logo ele é substituído por David Childers, ele é inseguro devido não ter muita experiência nesse tipo de futebol americano, pois chegou recentemente ao time e jogava futebol de campo, o jogo continua e o Águias segue perdendo, Brooke Taylor fala que não consegue mais, já está muito cansado, no que o treinador Grant Taylor diz que é agora que precisa dele, apenas quatro defesas e o motiva a motivar o restante do time, isso acontece e já está nos últimos segundos finais da partida, faltando apenas 2 segundos o treinador tem a ideia de chutar a bola do meio do campo, porém a insegurança de David é muito grande, o treinador o motiva, é um momento carregado de emoção e ele consegue marcar pontos, tornando o Águias campeão estadual.</p>
<p>Ideia por trás do conceito de liderança transformacional</p>	<p>Chegando ao consenso que para Burns (1978) o entendimento do ponto central de liderança transformacional, é a questão do desenvolvimento moral e o distanciamento da relação utilitária entre líder e liderados (Calaça et al., 2015).</p>
<p>A importância da liderança transformacional nas organizações</p>	<p>Segundo Burns (1978) a liderança transformacional nas organizações tem extrema importância para desenvolver e influenciar clima organizacional, refletindo na motivação da equipe, ou seja, fazer com que o colaborador se sinta integrado na organização, facilitando assim a sua maneira de se relacionar com o trabalho, evitando o estresse e a pressão, gerando comprometimento com a organização.</p>
<p>Perdendo em mais</p>	<p>O filme começa com o treinador Grant Taylor perdendo mais um jogo e mais uma temporada, depois recomeça o ano e ele descobre que mais um de seus</p>

uma temporada de futebol americano	jogadores foi embora para outra escola. Na sequência, é mostrado que o treinador tem uma série de problemas financeiros em casa também, como alguns reparos a serem feitos, e até mesmo o seu carro que nunca funciona e também mostra que sua esposa tenta há quatro anos engravidar. A nova temporada inicia-se e o time já começa perdendo novamente, e o treinador escuta alguns pais pedindo a sua demissão, no mesmo dia que descobre que o problema por sua esposa não engravidar é dele. Nesse trecho é possível perceber que o Grant Taylor é uma pessoa fracassada em todas as áreas da sua vida, é alguém que não tem uma atitude protagonista, ou seja, não é o líder que deveria ser para seu time, por seis anos seu time não foi campeão, isso demonstra falta de liderança, falta de trabalho em equipe entre outros quesitos que se fazem necessário em uma equipe de sucesso.
-------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho vem com a proposta de analisar o filme *Desafiando Gigantes* mediante o eixo temático de liderança transformacional, logo é percebido o desafio que a gestão de pessoas tem em formar esses profissionais devido ao ambiente de trabalho já possuir outros tipos de liderança, que se encaixa no estilo de liderança arcaica, e de certa forma acaba contaminando essas novas liderança, em contrapartida, o estudo da liderança transformacional é de grande importância pois foca na humanização do colaborador. Dessa forma o artigo com análise do filme foi de extrema importância para entender esse tipo de liderança que é tão almejada pelas organizações.

Dessa forma as organizações podem investir na sua cultura no que diz respeito a humanização dos seus colaboradores e valorização do capital intelectual dos mesmos, tratando da auto estima de cada um, demonstrando que cada um é peça chave para as organizações, logo treinamentos, cursos humanizados serão de grande importância. Logo a busca constante por esse profissional pela gestão de pessoas é algo essencial, pois é um profissional futurista.

REFERÊNCIAS

- Abelha DM et al. (2018). Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4): 516-532.
- Alves G (2010). *Tela crítica – a metodologia*. Londrina: Práxis.
- Avolio BJ et al. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler*. Set. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bardin L (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Burns JM (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Calaca PA et al. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cad. EBAPE.BR*, 13(1): 121-135.
- Flick U (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Heaney CA et al. (1995). Increasing coping resources at work: A field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4): 335-352.
- Just M et al. (2000). Leadership image-building: after Clinton and Watergate. *Political Psychology*, 21(1): 179-198.
- Koning LF et al. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(4): 489-501.
- Maciel CO et al. (2013). Em busca de uma abordagem não automatizada para o exame das relações entre a liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 3: 544-559.
- Medeiros CAF et al. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 2: 67-87.
- Nata.rajana C et al. (2011) Effects of service tenure and nature of occupation on organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Management Research*, 11(1): 59.
- Pessoa CIP et al. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estud. psicol.*, 35(1): 15-28.
- Rosa DB et al. (2016). A Importância Da Liderança Transformacional Nas Organizações, *RACE - Revista de Administração do Cesmac*, 1(1).
- Yang YF (2016). Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. *Psychological Reports*, 119(1): 154-173.
- Zhu W et al. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5): 590-619.

Capítulo 8

Liderança feminina na perspectiva da sucessão familiar com suporte do filme “Moana: Um Mar de aventuras”

Natchey dos Reis Gomes¹ - Andressa Carolyne Vasconcelos¹

Paulo Guilherme de Oliveira¹ - Irlanda Pires de Sa Sousa²

RESUMO

Na perspectiva de compreender os desafios da Liderança Feminina frente à sucessão familiar, emerge, por meio do estudo observacional de filme: “Moana: Um Mar de aventuras”, a discussão sobre Gestão das Gerações. A teoria utilizada para analisar o filme envolve a compreensão de que diferentes gerações produzem diferentes respostas aos estímulos de seus ambientes atuais que, sem maior consideração no campo gerencial, pode gerar conflitos e desafios nas organizações. Como metodologia, o projeto realiza uma pesquisa observacional em filme, observando e analisando cenas e trechos do filme, bem como *insights* sobre a relação das narrativas com tema da Liderança Feminina e Sucessão Familiar. Os textos utilizados foram acessados por meio da base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) usando como palavras-chave os conceitos discutidos. Para a discussão foram levantadas categorias de análise: Cultura, Empoderamento Feminino e Empreendedorismo, que, ao lado de Sucessão familiar e Liderança feminina. A maneira de gerir de Moana, ainda, confere a ela habilidade em gerir os grupos, com variados pensamentos e perfis, ao passo que precisou lidar com as resistências dos moradores à sua maneira de conduzir as questões da ilha, e, ainda, a resistência de seu pai, impondo a relação de pai-filha, o que torna a sucessão familiar um tema complexo. O empoderamento feminino e a visão empreendedora de Moana são sentidos à Liderança Feminina, que, também vem ao encontro de novas Figuras femininas nos filmes produzidos pela Disney, tais como Valente e Frozen, herdando o cargo de liderança e não estando em um contexto romântico não dependendo da Figura masculina. Nesse caminho, há quebra de padrões pré-definidos de gestão, unindo o vigor da juventude de Moana, com os conhecimentos adquiridos dos seus antepassados com a sua força de seguir de maneira inovadora.

Palavras-chave: Liderança feminina. Sucessão familiar. Empoderamento feminino.

INTRODUÇÃO

Foram percebidas lacunas existentes com relação a referências infantis, acerca de temas como liderança feminina, como, também, da Figura feminina ocupando cargo de liderança, visto que muitas mulheres encontram dificuldade de aceitação no mercado e exercício de suas atividades profissionais, em virtude do patriarcado ainda muito presente em nossa sociedade. Contudo, a “nova mulher” ocupa vários papéis importantes como, profissional, mãe, esposa, muitas vezes enfrentando jornadas múltiplas; este

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

² Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí, possui graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade Piauiense - FAP Teresina (2008). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Paulistana.

fato, é motivo de diversos conflitos de papéis, ocasionando dilemas, que originam perda de espaço no mercado.

Segundo o Portal RH (2015), as mulheres ganham cerca de 30% a menos que os homens exercendo a mesma função, conforme o salário cresce, cai à participação feminina. Todavia, o filme “Moana: Um mar de aventuras” possui essas características; filme este produzido no ano de 2016; oriundo dos Estados Unidos da América (EUA); estreando no dia 5 de janeiro de 2017, no Brasil.

O Brasil foi catequizado por seus colonizadores Europeus, em virtude deste ato, as mulheres foram inseridas num contexto religioso pautado e fundamentado biblicamente, seguindo pressupostos, a exemplo da citação incluída em Efésios, capítulo cinco, versículos vinte e dois e vinte e três, menciona que: “As mulheres sejam submissas a seus maridos, como ao Senhor, pois o marido é o chefe da mulher, como Cristo é o chefe da Igreja, seu corpo, da qual ele é o Salvador.”

Como pode ser mencionado também, em Timóteo, capítulo dois e versículo onze, onde menciona sobre: “A mulher aprenda em silêncio, com toda a sujeição. Não permito, porém, que a mulher ensine, nem use de autoridade sobre o marido, mas que esteja em silêncio. Porque primeiro foi formado Adão, depois Eva. E Adão não foi enganado, mas a mulher, sendo enganada, caiu em transgressão”.

Diante deste contexto sócio religioso, a mulher foi criada e doutrinada para ser submissa ao marido e viver somente em virtude do mesmo e da família, a partir desta conjuntura, que foi tão arraigado na sociedade brasileira e que, ainda, permanece atualmente, em um relevante percentual da população, oriundo de diversos conflitos entre as gerações instruídas nestes princípios e as gerações que não aceitam tais princípios.

É de fundamental relevância a exploração de temas que demonstrem a mulher como líder e ocupando estes cargos; o filme “Moana: Um Mar de aventuras” foi inicialmente pensado para expor a Figura do homem como herói, no entanto, em pesquisa da sociedade polinésia francesa, que inspira a história, foi percebido o quão grande é o protagonismo das mulheres e a importância das mesmas para eles; visto que a sociedade foi toda estruturada em função da mesma. Durante toda a trama, há um desejo por parte de todos, que a mesma (Moana) seja líder, porém, nos limites da ilha; e a mesma com seu espírito empreendedor, almeja algo maior e busca independente dos demais.

O filme escolhido, encaixa-se nos gêneros de animação, aventura, comédia, família, fantasia e musical, não abordando uma trama romântica e evidenciando seu espírito independente e seu desejo incansável de viajar e explorar o desconhecido. Possui um contexto voltado para o público infantil, embora, tenha boa aceitação por público de diversas idades, enquadra-se também em tópicos do eixo temático trabalhado, anteriormente compreendido na disciplina de Gestão de Pessoas II, a sinopse mais fiel ao filme, cuja duração é de 113 minutos, se enquadra ao texto seguinte, como, também, segue uma tabela de todos os personagens:

“Moana Waialiki é uma corajosa jovem, filha do chefe de uma tribo na Oceania, vinda de uma longa linhagem de navegadores, que é seus maiores hobbies e, também, trabalho. Querendo

descobrir mais sobre seu passado e ajudar sua família, ela resolve partir em busca de seus ancestrais, habitantes de uma ilha mítica que ninguém sabe onde é. Com a ajuda do lendário semideus Maui, Moana começa sua jornada pelo mar aberto, onde vai enfrentar criaturas marinhas e descobrir antigas histórias do submundo” (Assiscity, 2021).

Sobre as categorias que emergem a narrativa, é válido citar o contexto de mudança, considerando a gestão de grupos e de conflitos, como, também, conflito de gerações, englobando sua motivação e considerando a desmotivação; no que tange a cultura, é válido ressaltar que estão inseridos dentro um contexto de cultura arraigada e enrijecida, visto que, há resistência acerca de possíveis mudanças e a diversidade de grupo e ao empreendedorismo, dentro o enredo e desfecho.

Em virtude da modificação social e a luta por igualdade das mulheres, nota-se que as experiências comuns de indivíduos de idades semelhantes, podem atuar como lentes através das quais esses eventos são interpretados por esses indivíduos. O tom da lente diferente entre gerações produzindo diferentes respostas aos estímulos de seus ambientes atuais. (Dencker et al., 2007).

Outro fator importante, é o empoderamento feminino, com o contexto da “nova mulher”; tratando-se de Moana, visto que é a sucessora da liderança, onde muitas culturas não permitiriam a efetivação da mesma na posição de líder, por se tratar de uma Figura feminina, mas ela, com sua qualidade de líder dá diversas demonstrações quanto à sua capacidade de liderança, inovando em decisões que por serem assertivas, fizeram-na ter reconhecimento na aldeia. É notório também, uma modificação quanto ao surgimento de novas Figuras femininas nos filmes produzidos pela Disney, após o êxito compreendido e percebido a partir do filme Moana.

Sobre o contexto histórico-político da produção, a personagem principal do filme, Moana, está inserida em contexto de empoderamento feminino, com a quebra de padrões pré-definidos de gestão e paradigmas, unindo seu vigor da juventude, com os conhecimentos adquiridos dos seus antepassados, a inspiração por estes, decide adentrar ao oceano para seguir os passos de tais, de maneira inovadora e própria.

As principais cenas do filme, pautam-se na sede de aventura de Moana, que almeja viajar em alto mar para salvar sua aldeia, mas, encontra dificuldades, posto que o chefe da tribo, seu pai, receia pela segurança de sua filha, inicialmente sendo contra a viagem por experiências anteriormente vividas, causando então conflito entre três gerações.

A partir de então, objetiva-se a compreender o eixo temático, acerca dos desafios enfrentados pela liderança feminina frente à sucessão familiar e os conflitos de gestão entre geração, com suporte no estudo observacional de filme: “Moana: Um mar de aventuras”, visto que o mesmo apresenta a Figura da mulher que chegara ao cargo de liderança e suas dificuldades de ser compreendida, como, também, apresenta várias interações entre gerações e conflitos gerados por perspectivas diferentes entre as mesmas.

É notória a relevância que a análise do filme contribuirá para a formação e ampliação na formação de novos gestores, como, também, se torna um meio de aplicação e exemplificação nos estudos da

administração e gestão de pessoas, como, também, a compreensão da entrada da Geração “Z”, no mercado de trabalho, visto que esta geração cresce em um contexto de maior participação feminina e instrução de respeito e igualdade da mesma.

DESENVOLVIMENTO

O filme apresenta um cenário onde a personagem principal, Moana, está inserida em contexto de empoderamento feminino, com a quebra de padrões pré-definidos de gestão, que se unem ao seu vigor da juventude, além dos conhecimentos adquiridos dos seus antepassados, nos quais ela se inspira, e, dotada de tais habilidades e conhecimentos, decide adentrar ao oceano para seguir os passos de seus ancestrais, de maneira inovadora e própria.

As principais cenas do filme pautam-se na sede de aventura de Moana, que almeja viajar em alto mar para salvar sua aldeia, mas encontra dificuldades, posto que o chefe da tribo é o seu pai e receia pela segurança de sua filha, inicialmente sendo contra a viagem por experiências anteriormente vividas, no entanto, Moana busca conhecer a história de seus antepassados e os anos de velejo dos mesmos, encontrado no seio da ilha em embarcações antigas. Ao passo que em sua tribo há diversas histórias mitológicas, a mais comum entre elas é a da criação das ilhas e toda a fauna e flora através do coração de Te Fiti, artefato que mudara todo contexto atual.

Durante a trama, a tribo sente dificuldade com a degradação da flora local e fauna marinha, frente uma redução dos peixes no perímetro do recife e um apodrecimento dos frutos, recurso muito utilizado, quando então Moana descobre que a ilha está sendo amaldiçoada, pois, Te Fiti precisa que seu coração seja devolvido, pois, anteriormente fora roubado por Maui, um semideus, que visava ser detentor do poder existente no artefato. Diante disto, Moana decide ir além do permitido por seu pai, portando o artefato em busca de Maui, visto que a mesma estava disposta a enfrentar tudo e a todos para salvar sua aldeia.

Todavia, Te Ka, um monstro de lava, estava na ilha de Te Fiti, dificultando a aproximação, como o agravante de que no passado Maui, em uma batalha com Te Kā que tentava impedi-lo de roubar o coração de Te Fiti, foi derrotado e perdeu o seu anzol, que fora o presente dos deuses que lhe dá todo o poder, perdeu também o coração de Te Fiti, em alto mar. No entanto, o artefato só tem poderes quando usado por Te Fiti, que precisa de seu coração de volta para que todas as ilhas, na qual ela criou não sejam amaldiçoadas e acabem.

Ciente disto, Moana decide ir ao alto mar para procurar Maui e juntos devolverem o coração de Te Fiti. Na tentativa de salvar o povo e a ilha, na companhia de Heihei, o galo desastrado e seu companheiro de estimação, com esta atitude Moana demonstra seu espírito empreendedor e inovador.

Posterior a isto, a união entre Maui e Moana demora para acontecer, em virtude do semideus relutar em ajudar Moana, por consequência de sua pouca idade e falta de alguns saberes. No entanto,

acaba por ceder as vontades Moana e, juntos, devolvem o coração de Te Fiti e salvam o mundo. Durante todo o filme, o enredo acontece de forma engraçada e as músicas são cantadas pela aventureira Moana e pelo semideus Maui. É notório o avanço da mulher na sociedade, no âmbito político, cultural e profissional, visto que, segundo o IBGE, em 2018, ocupam 41,8% no grupo de diretores e gerentes, todavia, ainda ocupam, na maioria das vezes, trabalhos como: serviços domésticos em geral (95,0%), professores do ensino fundamental (84,0%), trabalhadores de limpeza de interior de edifícios, escritórios, hotéis e outros estabelecimentos (74,9%) e dos trabalhadores de centrais de atendimento (72,2%). Silvia (2020) afirma que, “quando se volta o olhar para o Brasil, apesar da desigualdade de gênero, a liderança feminina tem relevado o maior crescimento da última década”.

Uma informação importante, apesar de poucos estudos sobre sucessão familiar, se concentra num importante dado: o aumento do número de mulheres sucessoras. Hoje, cada vez mais, as filhas herdeiras vêm sendo escolhidas para a presidência das empresas familiares, e isso se dá “em função de uma maior participação feminina em nível de gerência, no mercado de trabalho” (Machado et al., 2008).

Segundo Machado, Wetzel, Rodrigues (2008) a sucessão por filhas mulheres esbarra em questões específicas que precisam ser bem estudadas: o preconceito contra a mulher à frente dos negócios, a busca pelo poder de decisão da herdeira, os conflitos com outros membros da família, o equilíbrio vida/trabalho e o tipo de relacionamento com o fundador, entre outros. A partir deste entendimento, é percebido ainda um processo evolutivo, no que tange a sucessão da liderança para a Figura feminina. Os autores também afirmam, que as mulheres tipicamente se veem presas ao papel de invisíveis. Em muitos negócios familiares, elas sentem como se não fossem vistas pelos outros. Para as filhas que trabalham na empresa da família, a invisibilidade significaria serem esquecidas como potenciais sucessoras de seus pais. Todavia, é notório mudança de padrões que afetam diretamente a gestão de recursos humanos.

Segundo o Amor, na reportagem da revista Exame em 2020, a geração Z representará mais de 20% do mercado de trabalho e há executivos que ainda não pensaram nisso, como, também, afirma que com a popularização da internet e dos *smartphones*, os mais novos cresceram conectados, com acesso a tudo. A hierarquia — conceito baseado na antiga ideia de que quem tinha conhecimento tinha poder — deixou de fazer sentido para eles.

Sobre as categorias que emergem a narrativa, é válido citar o contexto de mudança, considerando a gestão de grupos e de conflitos, como também conflito de gerações, englobando sua motivação e considerando a desmotivação; no que tange a cultura, é válido ressaltar que estão inseridos dentre um contexto de cultura arraigada e enrijecida, visto que, há resistência acerca de possíveis mudanças e a diversidade de grupos e empreendedorismo, dentre o enredo e desfecho.

Outro fator importante é o empoderamento feminino, com o contexto da “nova mulher”, ocupando o cargo de liderança. Tratando-se de Moana, visto que é a sucessora da liderança, onde muitas culturas não permitiriam a efetivação da mesma como posição de líder, por se tratar de uma Figura feminina da “nova mulher”, é notório também uma modificação quanto ao surgimento de novas Figuras

femininas nos filmes produzidos pela Disney, tais como Valente e Frozen, herdaram o cargo de liderança e não estando em um contexto romântico não dependendo da Figura masculina.

Sobre o contexto histórico-político da produção, a personagem principal do filme, Moana, está inserida em contexto de empoderamento feminino, com a quebra de padrões pré-definidos de gestão, unindo ao seu vigor da juventude, com os conhecimentos adquiridos dos seus antepassados e inspirada nos mesmos, decide adentrar ao oceano para seguir os passos de tais, de maneira inovadora e própria.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por ter uma abordagem qualitativa de cunho descritiva, documental por meio de análise fílmica crítica de conceitos de gestão de pessoas através da análise do filme: “Moana um Mar de aventuras”. A busca da compreensão da mensagem do filme é obtida a partir de um olhar amplo, própria quando analisada com um propósito definido das práticas de desenvolvimento profissional), que deve considerar alguns cuidados e limitações. (Vanove et al., 2008).

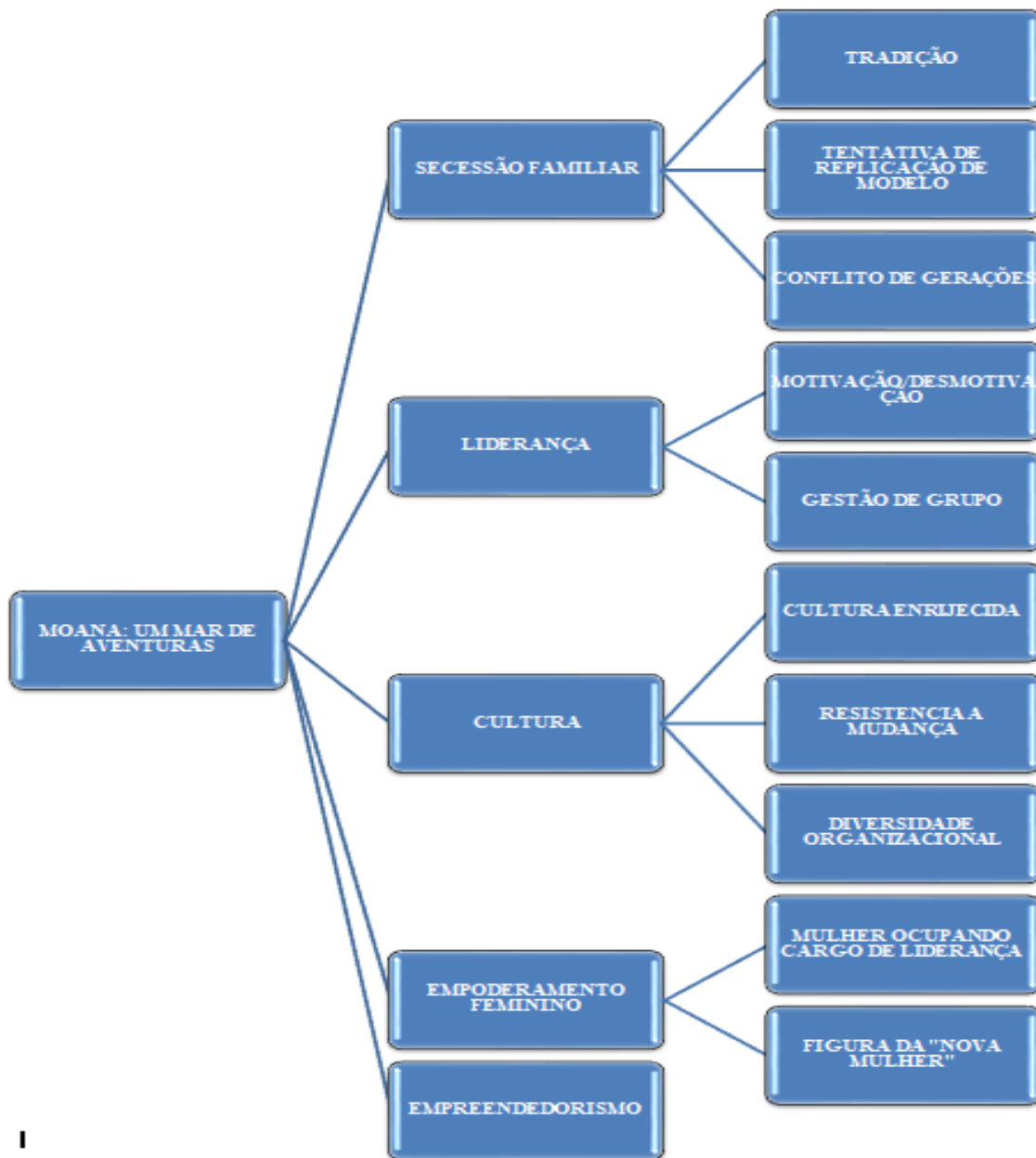


Figura 1. Categorias de Análise do filme. Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Feito também uma breve revisão literária de artigos das áreas de ciências sociais aplicadas de administração, priorizando publicações em português disponível na plataforma eletrônica de publicações periódicas Spell, onde foram utilizados os caracteres gestão e gerações, onde foram obtidas treze publicações, no entanto, apenas como meio de embasamento apenas um, pois o mesmo cumpria todos os requisitos almejados. Foi utilizado também informações acerca da entrada da geração Z no mercado de trabalho através do *web site* EXAME, voltada para temas como economia e negócios com constantes publicações. Foram utilizados também sites da Disney como fonte de informação acerca de todo o enredo e ficha técnica do filme, como também uma livre pesquisa na plataforma de pesquisa Google, onde foram utilizados cinco artigos

As categorias emergentes a narrativa, foram sucessão familiar, liderança, cultura, empoderamento feminino e empreendedorismo, já as subcategorias percebidas foram: tradição, tentativa de replicação de modelo, conflito de reações, motivação/desmotivação, gestão de grupo, cultura enrijecida, resistência à mudança, diversidade organizacional, mulher no posto de liderança, Figura da nova mulher, como demonstrada na Figura 1.

Tabela 1. Personagens e características do filme. Fonte: Disney Fandon.

Nome	Descrição
Moana	É a personagem principal do filme natural da ilha de Motunui e filha do chefe Tui e Sina Waialiki que tem dezesseis anos e aventureira procuram e gostam de emoções, cresceu ouvindo histórias de seus antepassados. recebe a voz de Auli'i Cravalho.
Te Fiti	É uma deusa com capacidade de gerar vida em torno dela o coração dela, ela pode criar outras ilhas e toda a fauna e flora é afetado por ele mesmo de longe.
Te kā	É o demônio de lava que surge quando o coração de Te Fiti é retirado dela, também pode ser entendido como o lado sombrio e raivoso de Te Fiti.
Maui	Semideus muito conhecido através das suas histórias e feitos do passado contados em imagens no seu corpo, , logo que Moana chega em sua ilha, a sua rotina e fama mudam com a chegada de Moana a sua ilha, é interpretado Dwayne Johnson
Sina waialiki	É a mãe de Moana, interpretada na voz de Nicole Scherzinger, representa uma mãe muito protetora, assim como Tui, tem receios da ida da filha em alto mar, porém, entende e apoia a ligação de Moana.
Tui Waialiki	Tui, é representado pela voz de Temuera Morrison, é o líder da ilha de Motuni e aguarda que Moana seja sua sucessora, apesar de temer muito a viagem de Moana em alto mar, para o extremo do que ele já conheça. Tui é esposo de Sina.
Vovó Tala	Representada pela voz de Rachel House, é avó e grande amiga de Moana, apresenta empatia com o mar e compreende a grande vocação de Moana sendo sua maior incentivadora, também, mãe de Tui, o chefe da ilha e pai de Moana.
Tamatoa	É um carangueijo que habita em Labotai, conhecido como o Reino dos Monstros, é interpretado na voz de Jemaine Clement, é um personagem vaidoso e busca cobrir-se de brilhos e sobressair-se em alto mar.
Heihei	Personagem que Alan Tudyk é responsável pela voz representa uma ave, no caso, um galo, onde acidentalmente entra na canoa da Moana e viaja com a personagem durante o filme;
Pua	é o mais cativante de todo o filme, é um filhote de porco, ele é o animal de estimação de Moana e acompanha ela em suas aventuras.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO FILME

Foram percebidas cinco categorias e dez subcategorias emergentes do filme, dentre as categorias estão: sucessão familiar, liderança, cultura, empoderamento feminino, empreendedorismo, dentre as subcategorias estão: tradição, tentativa de replicação de modelo, conflito de gerações, motivação/desmotivação, gestão de grupo, cultura enrijecida, resistência a mudança, diversidade organizacional, mulher ocupando o cargo de liderança e a Figura da nova mulher.

Categorias:

- Sucessão Familiar: Compreende-se que no decorrer do filme, a traços de sucessão familiar, onde Moana, a protagonista, será a próxima líder da tribo no lugar de seu pai, que já havia herdado a liderança.
- Liderança: Moana é dotada de características de liderança, tomando sempre a iniciativa das ações da tribo.
- Cultura: É percebido grande influência da cultura arraigada e enrijecida durante toda a trama.
- Empoderamento Feminino: Moana sempre tomou a frente das ações, com posicionamento forte, decidida e não aceitou ser rotulada e reduzida.
- Empreendedorismo: Foi percebida uma forte ação empreendedora de inovação da mesma, em virtude do seu engajamento e comprometimento em salvar sua ilha e tribo.
- Subcategoria:
- Tradição: Toda a trama é tecida sobre as tradições da ilha, onde a mesma visa seguir o passado de navegação de seu povo.
- Tentativa de Replicação de Modelo: Seu pai busca replicar em Moana, todas suas ações, conhecimentos e convicções adquiridas ao decorrer do tempo.
- Conflito de gerações: Moana e o pai têm conflitos, em função de convicções diferentes e incompatibilidade de crenças e conhecimentos.
- Motivação/ Desmotivação: É percebido várias cenas onde motivação/desmotivação tanto intrínseca quanto extrínseca, molda o curso da trama.
- Gestão de Grupos: É retratado o cotidiano da ilha e como a protagonista consegue lidar com os grupos e suas adversidades.
- Cultura enrijecida: Em muitas cenas o pai enaltece a rigidez de suas normas, mitos, ritos, tabus e o quanto eles devem impactar nas decisões.
- Resistência a Mudança: O pai de Moana é totalmente contra desde o início com base em situações vividas no passado, e a partir de então empõem barreiras a tribo e a Moana.
- Diversidade organizacional: É percebida uma vasta gama de personalidades que vivem conjuntamente que cooperam entre-se.
- Mulher ocupando o Cargo de Liderança: Moana traz a mulher como Figura de liderança promovendo o empoderamento feminino.
- Figura da “Nova Mulher”: Moana representa a Figura da “Nova mulher”, destemida, forte, empreendedora, que vai atrás de seus objetivos independente de críticas e oposições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O filme “Moana: Um mar de aventuras” apesar de condizer ao gênero infantil, facilmente se confunde a temas emergentes ao mundo empresarial. Temas, estes, que incluem a sucessão familiar, o empreendedorismo, a liderança, a cultura e similares; podendo confundir-se a características essenciais para uma liderança eficiente.

Também fomenta sobre o empoderamento feminino, considerando que este tema está cada vez mais em alta nas organizações, considerando que as pesquisas mostram intrinsecamente a crescente presença e importância feminina no âmbito organizacional. O filme fomenta, também, sobre as possibilidades e dificuldades da inserção de uma liderança feminina, ao passo que os traços da atualidade, fomentam cada vez mais este *viés*. A atratividade do filme também busca promover a cultura de protagonismo, autoconfiança e empoderamento, a princípio ao público infantil e, posterior, atingindo os mais vastos públicos, considerando que a atratividade do filme abrange diversas classes e idades.

Além disso, é considerado um exemplo para a educação infantil e organizacional, fomentando temas anteriormente citados aqui, como, o empreendedorismo, a motivação, a demonstração de cultura e exemplificação de mitos, ritos e tabus, para auxiliar a mudança, atrelada ao crescimento e desenvolvimento de empresas e seus colaboradores, na tentativa de prover uma melhor qualidade de vida.

O filme avaliado em conjunto com a teoria e pesquisas realizadas sobre o assunto faz compreender os desafios da liderança feminina frente à sucessão familiar, e mais que isto, a importância de valorizar tais características para combater qualquer ação que possa colocar em dúvida à capacidade de uma pessoa, em função do seu gênero.

REFERÊNCIAS

- Amaro M (2017). Geração Z chega ao mercado de trabalho. Exame. Disponível em: <https://exame.com/negocios/geracao-z-chega-ao-mercado-de-trabalho/>. 2017.
- Assiscity (2021). Cinema CEU exhibe Moana. Disponível em <https://www.assiscity.com/local/cinema-ceu-exibe-moana-nesta-quarta-feira-71136.html> acesso em 30/04/2021)
- Bosquetti MA (2009). O Alinhamento da Estratégia de Gestão de Pessoas com a Estratégia Organizacional. In: Albuquerque LG et al. (Org.) Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Editora Atlas.
- Cine VM (2017). Filme da Disney foi Inspirado em Ilhas do Tahiti. Disponível em: <https://www.viagenscinematograficas.com.br/2017/02/moana-filme-disney-ilhas-do-tahiti.html>
- Dencker JC et al. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. Human Resource Management Review, 17(2): 208-220.

- Fandom D (2020). Coração de Te Fiti. Site Fandom Disney. Disponível em: https://disney.fandom.com/pt-br/wiki/Cora%C3%A7%C3%A3o_de_Te_Fiti
- Fandom D (2020). Personagens de Moana. Site Fandom Disney. Disponível em: https://disneyprincesas.fandom.com/pt-br/wiki/Categoria:Personagens_de_Moana
- Filmouw (2020). Ficha técnica completa. Site filmow.com. Disponível em: <https://filmow.com/moana-um-mar-de-aventuras-t90657/ficha-tecnica/>
- IBGE (2018). Em 2018, mulher recebia 79,5% do rendimento do homem. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem#:~:text=No%20grupo%20de%20Diretores%20e,homens%20\(R%24%206.216\).,2019](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem#:~:text=No%20grupo%20de%20Diretores%20e,homens%20(R%24%206.216).,2019)
- Legge K (2005). Human Resource Management: Rethorics and Realities. New York: Palgrave Macmillan.
- Leite NP et al. (2009). Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: Alburquerque LG et al. (Org.). Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas. 316p.
- Machado RMC et al. (2008). A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. Cadernos EBAPE.BR, 6(3).
- Portal RH (2015). A evolução da mulher no mercado de trabalho. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. 2015
- Silvia MRR (2020). Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. Curitiba. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902/7585> acesso em 27/05/2021.
- Vanoye F et al. (2008). Ensaio sobre a Análise Fílmica. Papirus Editora, 5ª Edição, Campinas SP.

Capítulo 9

Gestão de pessoas com foco em gestão de gerações: *insights* a partir do filme “Os estagiários”

Sabrina Sousa Leandro¹ - Vinicius Ribeiro Cabral¹

RESUMO

Com base no objetivo de compreender a relação entre diferentes gerações, como a X e a Y, nas organizações, a pesquisa analisou o filme “O Estagiário”, de Shawn Levy. O filme explora a vida de vendedores de relógio (Billy e Nick), com faixa etária de 40 anos, que precisam se reinventar com o advento do mercado digital. Com isso, participam de um processo seletivo para um Programa de Estágio no Google. No campo teórico, o estudo das gerações, revela que a geração X, tem foco em resultados e uma visão mais empreendedora, pois essa geração viu o mundo se informatizar e foi a primeira a usar a tecnologia. Atualmente é a geração que está no ápice da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional. A geração Y, por sua vez, é considerada a geração do novo milênio, porque sendo formada pelos nascidos durante a década de 1980 e início da década 1990, chegam ao mercado na passagem para o novo milênio como consumidores, como trabalhadores e universitários preparando-se para adentrar o mercado de trabalho. A tecnologia está incorporada na vida deles, como celulares, blogs, e -mail, mensagens de texto e outras. As gerações X, Y consideram as mudanças, as tecnologias, porém algumas características relacionadas à cultura de cada uma delas devem ser estudadas e trabalhadas a fim de evitar conflitos e as organizações têm trabalhado com a diversidade e aproveitar o que cada uma traz de bom consigo, a fim de obter resultados positivos para as organizações. Metodologicamente, o estudo realizou um estudo observacional com base nos registros do filme, das principais cenas e narrativas com base em elementos da Gestão das Gerações. Como resultado, o filme revela a importância da dedicação em torno de uma nova aprendizagem, bem como a relevância da equipe de trabalho nesse processo, pois, quando se trabalha em equipe, cada um tem algo de bom para contribuir e ter humildade ser verdadeiro, aprender com os erros e saber se comunicar as equipes só tem o que ganhar. A boa interação de Billy e Nick também decorre da busca deles manterem uma boa relação interpessoal. Por fim, o filme demonstra a relevância da gestão de gerações, ao apresentar as dificuldades de Billy e Nick de se adaptar a perfis geracionais diferentes, mas, também, revela como poderiam contribuir com a equipe de trabalho, com base na maturidade e experiência profissional e vida que eles possuíam.

Palavras-chave: Geração X e Y. Gestão das gerações. Experiência profissional

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por finalidade compreender a relação das gerações no mercado de trabalho tendo como base o filme “Os Estagiários”, de Shawn Levy, que retrata a vida de dois vendedores de relógios na faixa de quarenta anos, cujas carreiras e vidas foram impactadas pela entrada de um mercado

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

e público mais digital no mundo. Ao tentar provar que estão abertos a novas possibilidades de trabalho e que ainda possuem valor profissional, eles encaram o desafio de participar de um processo de seleção para um Programa de Estágio no Google, que vão ter que competir com jovens competidores e que estudaram em ótimas escolas e que estão sempre conectados a tecnologia.

O tema observado sobre a relação das gerações nas empresas em um mercado tecnológico, no filme *Os Estagiários* há uma maior participação entre a geração X e Y, as quais compartilham experiências sejam em processos sociais, econômicos ou culturais, e essas experiências influenciam diretamente nas integrações no mercado de trabalho e resultados. A geração X tende em ter foco em resultados e uma visão mais empreendedora, essa geração viu o mundo se informatizar e foi a primeira a usar a tecnologia, mas ainda está se adaptando aos recursos tecnológicos para acompanhar as suas mudanças.

A geração Y, é conhecida pela geração da internet, ligada a redes sociais, a proatividade. “A Geração Y é considerada a geração do novo milênio, porque sendo formada pelos nascidos durante a década de 1980 e início da década 1990, chegam ao mercado na passagem para o novo milênio como consumidores, como trabalhadores e universitários preparando-se para adentrar o mercado de trabalho” (Andrade et al., 2011).

O filme destaca a importância da troca de experiências e informações entre as diferentes gerações no mercado de trabalho, como é importante respeitar as diferenças, mas, ao mesmo tempo, é possível se adaptar com os avanços da tecnologia que vai influenciar diretamente no atingimento dos objetivos da organização e do indivíduo. Tendo como objetivo analisar o comportamento e a relação de convivência dos colaboradores da Geração X e da Geração Y com suporte no filme “*Os Estagiários*”. O tema escolhido teve contribuição em relação que no mercado de trabalho temos que conviver com pessoas com idade, culturas, moral e crenças diferentes e que temos que saber entender e respeitar para ter uma boa relação de convivência contribuir para o crescimento da empresa.

DESENVOLVIMENTO

Com o mundo cada vez mais globalizado e diversificado, as organizações enfrentam o desafio de lidar com as diferentes gerações inseridas no mercado de trabalho. “A globalização trouxe consigo grandes avanços, mas, por outro lado, gera conflitos que desequilibram empresas e indivíduos que se veem obrigados a encontrar em meio às necessidades de mudança, soluções estratégicas para manterem-se atuantes em um mercado altamente competitivo” (Santos, 2012, p. 9), assim sendo importante compreender as diversas gerações que compõem o mercado de trabalho atual para saber gerir os conflitos da organização. A área de gestão de pessoas tem um papel relevante no controle e resolução desses conflitos, “objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados” (Menezes et al., 2013). A geração *Belle Époque*, ou geração tradicional composta por pessoas nascidas entre 1920 e 1940, são pessoas dedicadas

e comprometidas e sempre respeitando a hierarquia na organização. A geração *Baby Boomer* (1941 a 1960) são pessoas que gostam de estabilidade financeira, ser reconhecidos pelo seu trabalho e foi uma geração que teve muita influência nas outras pelo seu espírito de rebeldia assim rompendo certos tipos de padrões. A geração X (1961 a 1980) A geração X, tende a ter foco em resultados e uma visão mais empreendedora. “É uma geração com maior foco em realizações, seus membros enxergam o trabalho como um lugar para aprender e crescer, são mais empreendedores do que os da geração anterior e gostam de arriscar. Atualmente é a geração que está no ápice da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional” (Carrara et al., 2013) .

A geração Y (1981 a 2000) nascidos em um mundo evoluído tecnologicamente não tiveram que sofrer muito sacrifício como as outras gerações. De acordo com Engelmann (2007) apud Martins et al. (2013), a geração Y é conhecida também como “generation why”, a “geração do porquê”. São os jovens que cresceram usufruindo das facilidades da Internet, diverte-se com jogos eletrônicos, nos quais cada nível apresenta desafios inéditos e exigem rapidez nas ações. A tecnologia está incorporada na vida deles, como celulares, blogs e-mail, mensagens de texto e outras.

A geração Z, nascidos a partir de 2001, vivencia o pico da tecnologia, quando a Internet e o Google já estavam sendo algo comum da população e não tendo nenhum problema de manuseio, sendo uma geração que consegue desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, mas também conhecidas por sua falta de foco, podendo ser vista como funcionários desatentos. Os gestores das organizações conhecendo bem os indivíduos de cada geração, podem implementar estratégias da melhor forma para obter uma vantagem competitiva e a criação de estratégias para as empresas se sobressaem perante as diferenças, já que “são eles que garantirão a continuidade da organização no longo prazo, ao substituírem os profissionais mais velhos [...] é possível notar que se trata de uma geração presente no mercado de trabalho com o perfil mais alinhado às exigências do ambiente” (Santos, 2012). As gerações X, Y e Z estão adeptas a mudanças, as tecnologias, porém algumas características ligadas a cultura de cada uma delas devem ser estudadas e trabalhadas para evitar conflitos e as organizações têm trabalhado com a diversidade e aproveitar o que cada uma traz de bom consigo, e, com isso, obter resultados positivos para as organizações.

METODOLOGIA

O filme americano “Os estagiários” é uma comédia escrita por Vince Vaughn e Jared Stern, que retrata a vida de dois vendedores de relógios na faixa de quarenta anos, cujas carreiras e vidas foram impactadas pela entrada de um mercado e um público mais digital no mundo. Dirigido por Shawn Levy, o filme foi lançado em agosto de 2013. O roteiro de Os Estagiários após ver uma reportagem sobre o Google. Ele ficou realmente surpreso ao perceber as boas condições de trabalho dos funcionários da empresa. Shawn Levy buscou uma parceria com a empresa Google, envolvida no processo de criação do

filme. O diretor visitou as instalações para absorver a atmosfera e compreender a linguagem técnica dos funcionários para assim começar o processo de desenvolvimento do filme gravou algumas cenas no Googleplex, sede do Google na Califórnia, com participação especial de Sergey Brin, fundador do Google, faz uma ponta no filme. Pode-se observar que o contexto histórico retrata o avanço das tecnologias, que impõe desafios às relações entre profissionais de gerações diferentes e que cada geração teve contato com uso da tecnologia de forma diferente.

O presente trabalho foi elaborado através de pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão, tendo como base artigos, livros, dissertações, revistas e sites como fontes de pesquisa e gerando informação e conhecimento como resultado, pois de acordo com Cervo et al. (2007), o método, no contexto das ciências, é definido como o conjunto de processos utilizados pelo espírito humano no empenho de investigar e demonstrar a verdade entre eles e os demais competidores.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO FILME

O filme é divertido e interessante, ao abordar a história de dois amigos que perdem seus empregos e adentram no mercado tecnológico, quando conseguem passar na primeira fase da seleção do Google. Apesar de não terem uma faculdade, eles se mostram determinados para aprender algo novo e o filme mostra como é complicado para pessoas mais velhas entrar no mercado, onde a tecnologia está cada vez mais presente e como é importante se manter atualizado no que tem de novo no mercado.

Quadro 1. Principais personagens. Fonte: Dados da observação filmica (2020).

Principais personagens		
Vince McMahon	Vaungh (Billy)	Vendedor experiente que está com aproximadamente quarenta anos de idade, fica desempregado e consegue vaga de estagiário na Google. É uma pessoa destemida, tem jeito com as pessoas.
Owen Campbell	Wilson (Nick)	Vendedor experiente que também está com aproximadamente quarenta anos de idade, fica desempregado e consegue vaga de estagiário na Google. É um pouco acomodado, mas quando gosta de algo ele se esforça para aprender.
Dylan O'Brien	(Stuart)	Está sempre com seu smartphone e não gosta de interagir com os colegas
Tobit Santos	Raphael (Yo Yo)	Um descendente asiático que sofre com a rígida educação dada por sua mãe e se machuca quando está nervoso.
Tiya Sircar	(Neha)	Uma descendente indiana que externa sua hipersexualidade
Max Minghella	(Graham)	Se torna o antagonista, liderando a melhor equipe e praticando <i>bullying</i> com a equipe dos protagonistas.

Mostra também que é preciso se dedicar para aprender, e como o trabalhar em equipe faz a diferença nos resultados, quando se trabalha em equipe cada um tem algo de bom para contribuir e ter humildade, ser verdadeiro, aprender com os erros e saber se comunicar as equipes, só tem o que ganhar.

Pode-se observar nas primeiras cenas na sede do Google, Billy e Nick veem dezenas de jovens por todos os lados, com roupas despojadas e aparelhos tecnológicos no qual onde Nick e Billy são os únicos candidatos adultos de meia-idade, nesse espaço completamente perdido naquele mundo, Billy e Nick ficam no grupo dos que não são escolhidos por ninguém, ou seja, dos que sobraram. Assim, sentindo como se não tivesse capacidade para conseguir ganhar a vaga, mas, em determinado momento, Billy leva todos para uma boate, incentiva-os a se divertirem, a perder os medos e a se permitirem ser eles mesmos.

Após a boate, ele conversa com cada um deles, ressaltando suas qualidades e lhes dando ânimo para seguirem e alcançarem seus sonhos, assim conquistam o reconhecimento e o prêmio final que era se tornar um funcionário do Google. E só foi possível ganhar porque eles viram ser necessários ter um bom relacionamento pessoal, que as diferenças e o propósito foram o que contribuíram para ganhar a competição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações sofrem influência dos ambientes internos e externos e estão em constante mudanças, assim é necessário trabalhar para se ter uma boa relação entre a empresa e o colaborador. No atual mercado que vivemos a uma participação maior das gerações X, Y e Z que apesar das suas diferenças elas podem ter opiniões também parecidas e se ajudar, mas sempre os líderes estejam trabalhando com o grupo o companheirismo entre os colaboradores, pois cada indivíduo traz uma bagagem de conhecimentos e assim aproveitando sua criatividade, empreendedorismo, motivação para resultados positivos da organização. No filme pode ser percebido que quando o grupo domina as suas relações interpessoais, quando passaram a ter confiança um nos outros conseguiram chegar a acordos conseguindo atingir os objetivos em comum.

REFERÊNCIAS

- Andrade DL (2011). Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com agentes prisionais e agentes socioeducativos em Belo Horizonte. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Bervian PA et al. (2007). Metodologia Científica. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Carrara TMP et al. (2013). Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. In: Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho, IV, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD.
- Martins TH et al. (2013). Competências para gerenciar diferentes gerações. São Paulo.
- Menezes, JF et al. (2013). Valorização humana como forma de retenção de pessoas nas organizações contemporâneas. Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira, 6(8).

Santos AL (2012). A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Motivação no trabalho em análise com base no filme “A procura da felicidade”

Francisco Gabriel Furtado Frota¹ - Ana Paula Figueiredo Assunção De Matos¹

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria¹

RESUMO

O presente artigo é uma análise do filme “A Procura da Felicidade” com o objetivo de compreender a relação entre motivação e trabalho. Foi realizado a partir de um método observacional em uma análise fílmica, do tipo qualitativo, fazendo a correlações de causa e efeito. Foi possível observar que a motivação pode ser ativada por situações sociais e trabalhistas, porém não são todas as situações que podem gerar satisfação e motivação. Observou-se também que ao trabalhar em equipe, as pessoas criam significado ao trabalho exercido, assumindo isso como verdades, vivenciando e acreditando nesse significado. A auto-realização também se faz presente nos aspectos que motivam um indivíduo, à medida que não há nada mais satisfatório do que reconhecer e alcançar todo o potencial que há dentro de si, realizar um trabalho que se gosta e tem prazer em fazê-lo. Este estudo conseguiu cumprir o objetivo, na medida em que, a partir da análise fílmica, pode-se afirmar que a motivação foi importante e necessária para que Chris buscasse e permanecesse no emprego que lhe trouxesse realização profissional e pessoal, e que certamente conseguir permanecer neste trabalho o ajudou a manter a sua motivação. Portanto, há uma forte relação entre motivação e trabalho, sendo a motivação um fator importante para um bom desempenho no trabalho, e vice-versa.

Palavras-chave: Análise fílmica. Motivação. Trabalho.

INTRODUÇÃO

O trabalho tem o objetivo de entender as relações entre motivação e trabalho, em uma análise do filme A procura da felicidade. A seguir apresentam-se os aspectos mais importantes da pesquisa, suas contribuições e limitações.

Relacionar diversos conceitos que tentam alinhar motivação, ambiente de trabalho e situação social. No entanto, muitas perguntas não foram respondidas, devido à volatilidade de assuntos da área de gestão de pessoas, sendo uma área que depende diretamente da percepção única de cada indivíduo ou

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

² Professora do curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão (FLF), Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública na UFPI (Mestrado Profissional); Coordenadora de Tutoria das Especializações em EaD/Unilab desde maio/2020. Cargo efetivo de Psicóloga Organizacional/Unilab desde 2010.

grupo de pessoas, não se alcança resultados que funcionem em 100% das situações propostas ou que serão propostas futuramente.

Em diversos momentos do filme, é perceptível a motivação de Chris. Um dos principais aspectos que o motivam está no fato de precisar proporcionar ao seu filho um futuro promissor a qual o mesmo possa se exemplar em seu pai, em outra perspectiva a motivação do protagonista gira em torno de aspectos básicos e necessidades fisiológicas da vida profissional e pessoal, o último fato do contexto anterior é o que gera maior pressão sobre todas as auto exigências feitas por Christopher na parte profissional.

Seguindo o contexto, as pessoas já chegam ao trabalho motivadas ao alcance do crescimento profissional e aspectos políticos, administrativos, que tratam de relacionamentos com supervisor e salário não são agentes desmotivadores, pelo contrário, as organizações investem bagatelas para motivar seus colaboradores, esquecendo que a razão desmotivadora está situada na falta de consideração do administrador a questões de convivência interna básicas. Assim como no filme, a empresa Dean Witter motiva seus colaboradores e estagiários por meio do empoderamento, permitindo que tomem a decisão de qual forma cada cliente deve ser abordado, para fechar contrato de corretora.

Por fim, a situação a qual a família Gardner estava envolvida, corresponde a uma crise financeira, momento pela qual uma empresa deve melhorar seus reflexos e aumentar seus investimentos na parte de capital humano, a fim de manter sempre seus colaboradores atualizados, treinados e confiantes de que continuarão estáveis e motivados a trabalhar.

DESENVOLVIMENTO

Todo esforço é justificado por um significado de suas ações, e a auto realização é a tendência de formar um curso significativo de vida com base em propósitos pessoais (Wehmeyer, 1999), seguida de outros dois pontos, a auto regulação ou uso de estratégia para alcançar objetivos e aprendizado contínuo e o empoderamento ou controle percebido as atividades atribuídas. Segundo Veloso et al. (2007), recentemente a motivação tem sido atribuída ao significado que determinado indivíduo ou grupo atribui aos seus trabalhos, e este é o ponto cego dos administradores, pois poucos deles estão realmente atentos aos significados que podem se tornar verdades quase incontestáveis e mudar comportamentos que infringem diretamente no desempenho da empresa.

O ambiente organizacional é patrimônio de uma empresa e nele está inserido o clima composto por inúmeros detalhes de maior ou menor convivência como os colaboradores, porém como já foi citado anteriormente, os administradores não se atentam a detalhes que circulam neste ambiente como significado das realizações neste espaço. O desafio destes gestores é identificar quais necessidades dos colaboradores estão sendo atendidas para que não gere desmotivação, já que todo colaborador já chega ao trabalho motivado e a empresa deve evitar o caminho da desmotivação causada principalmente por desinteresse do administrador. Por outro lado, os mesmos devem se atenuar que segundo (Herzberg,

1997), fatores como política administrativa, relações com supervisores e salário, denominados fatores de higiene não fazem o funcionário motivado sendo capaz apenas de desmotivá-los, considerando que ações nestas áreas são investimentos desnecessários além de manter a ordem ética que já é necessária.

Seguindo o entendimento, é necessário frisar que em ambientes vultosos, há chances de projetos serem cancelados e empregados serem demitidos, impactando na motivação das pessoas. Por esse motivo o gestor deve investir em capacitação, comunicação, fatores que diminuam a chegada de informações negativas aos seus funcionários e acompanhamento com finalidade de manter o ambiente estável e seguro para as pessoas sem danificar o elemento de sucesso e motivação (Charan, 2009).

METODOLOGIA

Este estudo foi feito a partir de um método observacional em uma análise fílmica, no método qualitativo, onde o pesquisador não tem controle sobre classificação dos grupos de estudo, no entanto, é possível fazer correlações de causa e efeito onde não existe causa e efeito.

No quadro 1, constam as características dos personagens que serão analisados. Com base nas cenas que estão envolvidos no filme, as categorias de análise que serão descritas na Figura 1 auxiliarão essa análise.

Quadro 1. Lista dos personagens principais – suas características e funções dramáticas. Fonte: Dados da observação fílmica (2020).

Personagens	Características e funções dramáticas
Gardner	Vendedor de scanners; corretor da bolsa de valores.
Linda	Esposa do Chris Gardner, trabalhava em uma lavanderia e em determinado momento do filme o abandona e vai trabalhar de garçom em Nova York
Christopher	Filho de Chris Gardner
Alan Frakesh	Supervisor da área de estagiários, responsável por momentos conturbados na história de Gardner.
Jay Twistle	empresário, corretor de ações, que veio a contratar Christopher Gardner, após ter visto o Gardner montando um cubo mágico em uma viagem de táxi, impressionado o empresário dar uma vaga no estágio da empresa, onde Christopher é contratado após conseguir 33 contratos
Martin Frohm	líder empresarial da corretora de ações que autoriza a entrada de Christopher na empresa, por meio do estágio, em função do seu incrível senso de humor
Walter Ribbon	Empresário dono da empresa Pacific Bell, responsável por fechar contratos com a corretora de ações onde Gardner trabalhou como estagiário.
Dean Witter	Empresa corretora de ações, foco da narrativa de Christopher Gardner, ou, melhor, onde ele cresceu na vida.

O mapa conceitual elaborado na Figura 1, visa apresentar de forma gráfica os principais elementos que serão analisados no filme que se caracterizam como categorias prévias de análise. Do lado esquerdo consta as teorias que ajudam a fundamentar o contexto explorado no filme em relação às adversidades, será colocado a habilidade de resiliência como capacidade de superação. Em relação à motivação, os

valores que ativam e mobilizam para a ação do protagonista do filme e por fim com relação à oportunidade, que se mostra como resultado da motivação e resiliência.

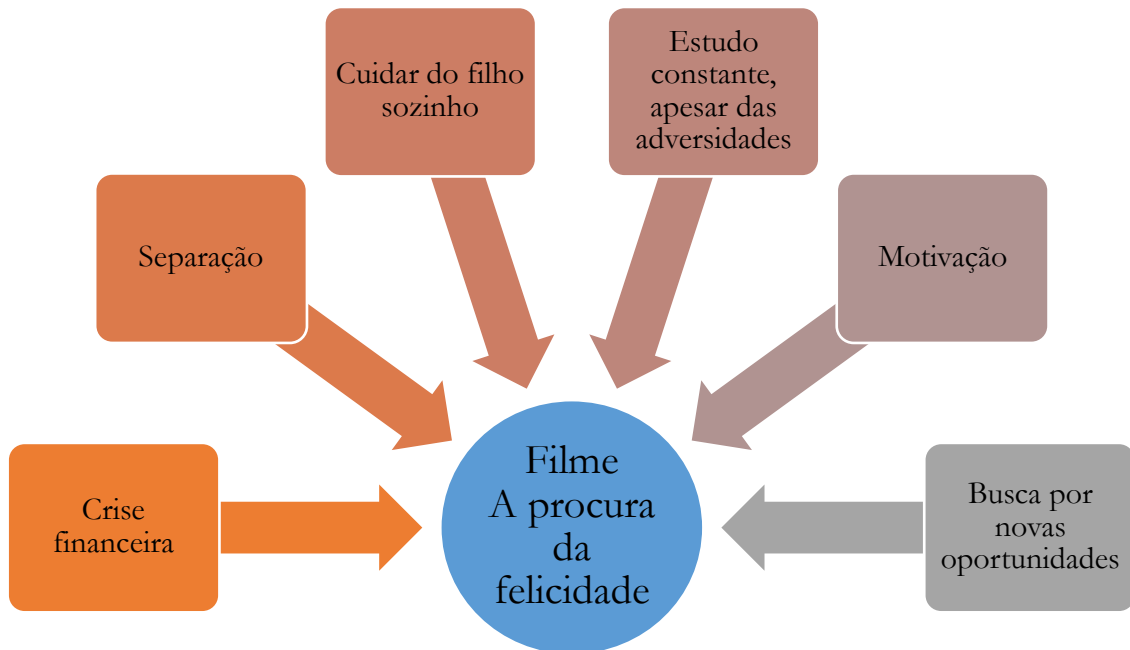


Figura 1. Mapa conceitual do filme (Filme como Pré-texto). Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO FILME

A crise financeira vivenciada por Chris, foi usada por ele como um fator de motivação, fazendo com que buscasse por oportunidades, como no estágio não remunerado na Dean Witter Reynolds, o qual, com todas as dificuldades vivenciadas, tendo que dormir no chão de um banheiro público com o seu filho, chegando a passar fome, ainda assim, deixou muitas vezes de dormir para estudar e por meio deste estudo conseguiu a sua licença para atuar na bolsa de valores, mostrando a importância da resiliência para se alcançar os objetivos almejados. A sua separação e o fato de ter que cuidar do filho sozinho após ser abandonado por sua esposa também foram fatores cruciais para buscar novas oportunidades e uma melhoria de vida.

Para Wehmeyer (1999), a auto-realização é a tendência de formar um curso significativo de vida com base em propósitos pessoais e Chris Garner é um exemplo disto, pois quando passa por dificuldades financeiras, onde o bem-estar de sua família é comprometido, principalmente de seu filho, logo após sua esposa sair de casa e Chris não conseguir mais pagar o aluguel, resultando em despejo, Chris forma um curso de vida baseado no propósito de proporcionar um futuro promissor a ele próprio e ao seu filho, tornando sua jornada de conquista o seu significado e motivação para alcançar seus objetivos.

Motivação e trabalho

Cabe aqui mencionar que “O comportamento é sempre motivado, e tal esforço pode ser proporcionado tanto por forças externas (de ambiente) quanto internas (de pensamento)” (Leite et al., 2016). No caso de Chris, existe um destaque para o esforço interno, pois, apesar das dificuldades, busca um emprego que atenda suas necessidades, na medida em que o emprego que dispunha não as atendia. Tais necessidades são justificadas pela pirâmide de Maslow, que estabelece a hierarquia de necessidades, conforme demonstrado na Figura 2:



Figura 2. Pirâmide de Maslow. Fonte: <https://escoladainteligencia.com.br/blog/piramide-de-maslow/>

Durante o filme, percebe-se que a motivação de Chris foi decisiva para a conquista de seus objetivos de vida, que incluindo o trabalho que tanto desejou. Estar motivado o ajudou a ser resiliente, fez com que ele fosse persistente, aceitasse os desafios, buscando eficiência e eficácia da realização do seu trabalho.

Já em Herzberg (1997), fatores como política administrativa, relações com supervisores e salário, denominados fatores de higiene não fazem o funcionário motivado sendo capaz apenas de desmotivá-los, e isto é percebido ao menos duas vezes quando Chris se desmotiva a ter relações nada prazerosas com seus superiores, obrigado a pagar toda a corrida de táxi pelo supervisor geral que o enganou, ou mesmo emprestar cinco dólares a um amigo de trabalho, sendo aquela quantia quase tudo que tinha. Contudo, sua motivação interna fez com que superasse.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal descoberta observada é que a motivação pode ser ativada por situações sociais e trabalhistas, porém não são todas as situações que podem gerar satisfação e motivação, parte delas incapaz

de motivar um funcionário, e a sua ausência causada principalmente por desinteresse do gestor pode vir a causar desmotivação.

Ao trabalhar em equipe, as pessoas criam significado ao trabalho exercido, assumindo isso como verdades, vivenciando e acreditando nesse significado. Os fatores que motivam os indivíduos, são diferentes para cada um, pois estão diretamente ligadas às características pessoais que cada um possui, ao grupo social ao qual fazem parte e os que o motiva a exercer aquele trabalho diário.

Entre os fatores que motivam um indivíduo, estão desde os aspectos mais básicos como as necessidades fisiológicas, como ter o que comer, um lugar para dormir e descansar, água limpa para matar a sede, a segurança de estar em um local onde não haja violência, ter dinheiro para assistência médica, a necessidade de reconhecer a própria capacidade, de ter essa capacidade reconhecida pelos outros, se sentindo digno e respeitado. A autorrealização também se faz presente nos aspectos que motivam um indivíduo, à medida que não há nada mais satisfatório do que reconhecer e alcançar todo o potencial que há dentro de si, realizar um trabalho que se gosta e tem prazer em fazê-lo.

Sobre a relação entre motivação e trabalho, este estudo conseguiu cumprir o objetivo de entender as relações entre motivação e trabalho, em uma análise do filme *A procura da felicidade*, na medida em que podemos afirmar que a motivação foi importante e necessária para que Chris buscasse e permanecesse no emprego que lhe trouxesse realização profissional e pessoal, e que certamente conseguir permanecer neste trabalho o ajudou a manter a sua motivação. Portanto, há uma forte relação entre motivação e trabalho, sendo a motivação um fator importante para um bom desempenho no trabalho, e vice-versa.

REFERÊNCIAS

- Charan R (2009). *Liderança na era da turbulência econômica: as novas regras de gestão em tempos de economia estagnada*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Herzberg F (1997). *Mais uma vez: como motivar seus funcionários*. In V. H. Vroom (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio do Janeiro: Elsevier.
- Leite CE et al. (2021). *A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados*. XII Congresso nacional de excelência em gestão. INOVA SER. Disponível em < https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_176.pdf > Acesso em 02 de maio de 2021.
- Veloso EFR te al. (2007). *Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, Brasil, 31.
- Wehmeyer ML (1999). *A functional model of self-determination: describing development and implementing instruction*. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 14(1): 53-62.

Capítulo 11

A gestão organizacional perante as mudanças no âmbito organizacional e a relação entre o homem e o trabalho referente ao filme “Amor Sem Escalas”

Camila Kelly de Souza Pinho¹ - Danielly Rodrigues Venuto¹ - Leila Maria Lima de Sousa¹

RESUMO

Com o objetivo de analisar a relação entre colaboradores com o trabalho em contexto de mudanças organizacionais, a pesquisa aprofunda a discussão sobre o papel dos líderes no gerenciamento de mudanças a partir do filme “Amor sem Escalas”, uma adaptação do livro de Walter Kirn, dirigido por Jason Reitman. A metodologia utilizada foi a análise fílmica, com a abordagem de natureza qualitativa e utiliza de dados secundários, como pesquisas bibliográficas para buscar compreender para analisar suas comparações com o meio organizacional. As propostas vistas nos artigos nos mostram que o investimento no bem-estar de seu pessoal na empresa é de grande importância, pois quando o colaborador dá um retorno positivo nas estratégias que a empresa usa para gerir se torna um ponto positivo, mostra que a empresa está fazendo boas escolhas, saber o que implementar de tecnologias agregando valor ao trabalho e os serviços prestados pela empresa trará a permanência e comprometimento da cultura organizacional já existente.

Palavras-chave: Colaboradores. Trabalho. Mudanças organizacionais.

INTRODUÇÃO

O filme Amor sem Escalas se passa na época de 2009, em meio a crise financeira dos Estados Unidos quantos todas as empresas estavam fazendo demissões em massa, algumas organizações contratavam outras empresas para realizar esse processo, Ryan Bingham era um dos especialistas que trabalhavam para uma dessas empresas responsáveis por realizar esses desligamentos para outras empresas de qualquer estado. Ryan apresenta uma vida de solteiro sem vínculos com a família, por conta do seu trabalho, o personagem passa uma parte de sua vida em aeroportos e seu passatempo preferido é colecionar as milhas que ganha ao utilizar serviços do local.

O longa se passa também em meio a globalização e revolução tecnológica, onde as tecnologias estão sendo aplicada nas organizações, é dessa forma que surge uma jovem chamada Natalie Keener contratada pela empresa por apresentar uma forma inovadora de realizar os desligamentos, fazendo com que a empresa tenha menos gastos, visto que seus colaboradores poderão realizar suas atividades sem

¹ Estudantes de Graduação em Administração Faculdade Luciano Feijão.

precisar fazer viagens, a inovação consiste em realizar as demissões por videoconferência, Bingham não concorda com a ideia, ele acredita que o trabalho que ele exerce não pode ser feito por meio digital, ele questiona sobre a delicadeza que é lidar com cada pessoa em tal momento delicado e que a nova proposta está sendo pensada apenas para a empresa, é então que os dois entram no desafio de apresentar na prática a metodologia de cada um.

Seguindo o roteiro do filme, outra personagem importante aparece, Alex Goran, ela é a personificação de Ryan Bingham em um ser feminino, passa muito tempo em aeroportos, ama colecionar cartões de viagens e milhas, por esse motivo torna-se alguém interessante pelo qual o protagonista desperta interesse, a partir desse momento conseguimos enxergar outros sentimentos de Ryan além dos que ele tem pela profissão ou pela própria vida, a ironia do filme é interessante porque no contexto de trabalho Ryan é alguém que demonstra se importar com as pessoas, mas no âmbito pessoal é um ser extremamente desligado de vínculos, no entanto, com a aparição dessas personagens, o ator começa a ter maior contato com sua família. Apesar de se imporem como mulheres sérias, que tentam não se abalar com os sentimentos das pessoas que surgem no âmbito profissional, ambas trazem ao ator a sensibilidade e a capacidade demonstrar seus sentimentos pela família.

O filme foi lançado nos Estados Unidos pela Paramount Pictures em dezembro de 2009, é uma adaptação do livro de Walter Kirn, dirigido por Jason Reitman, que também produziu os longas “Juno” e “Obrigada por Fumar”, tem duração de 1h e 50 minutos, seu orçamento foi de 30 milhões e se encaixa nos temas de comédia e Drama. Uma curiosidade sobre o longa-metragem é que, com exceção dos autores de renome, todos os que aparecem nas cenas de demissões são pessoas que na realidade passaram pela situação de desligamento. Os atores principais do filme são George Clooney (Ryan Bingham), Anna Kendrick (Natalie Keener), Vera Formiga (Alex Goran) e Jason Bateman (Craig Gregory).

Um dos conteúdos abordados pelo filme é a interação entre as diferentes gerações, Bingham, um homem na faixa dos 40 anos bem-sucedido, que não aceita muito facilmente as mudanças que o mundo traz, Alex uma mulher acima dos 30 que conseguiu quebrar os padrões da sua geração e se tornar uma mulher independente e focada em sua carreira, e Natalie com 25 que traz o pensamento de inovações e mudanças, que carrega vários cursos e diplomas, porém tem pouca experiência na teoria, e que em alguns momentos consegue se impor devido seus conhecimentos, mas que também se fragiliza por falta de experiência.

O filme tem como tema não somente o estilo de vida do personagem principal, como alguém que sai pelo país com o objetivo de demitir pessoas com sua técnica de dar opinião para oportunidade de novos desafios, mas trata das demissões nas corporações, as questões de valores dos colaboradores, a forma como percebemos a organização em que estamos, no filme algumas pessoas não julgam que precisam se aposentar, pois, não serão pessoas produtivas ou úteis, e acredita que precisam continuar trabalhando ou não conseguirão se manter para pagar as contas e os filhos. Podemos identificar a forma

como a organização deve tratar as demissões, onde devem ser humanizadas, no cuidado sobre o que, como e quando falar, preparar o profissional para o momento.

Como tema de relevância principal é possível perceber a gestão estratégica de pessoas na organização, Ansoff (1990) assegura que o surgimento da gestão estratégica ou do planejamento estratégico se sucedeu em consequência da dificuldade que algumas empresas americanas tiveram de solucionar seus problemas, a partir dessa necessidade surgiu a gestão estratégica, criada para melhorar o desempenho das empresas.

No filme, pode-se notar essa observação em dois ambientes, tanto no espaço da empresa que contrata a terceirizada, quanto na empresa contratada para realizar os desligamentos. Na primeira é perceptível a falta da organização estratégica, visto que é preciso negociar uma etapa que deveria ser realizada pela própria empresa, pois a mesma deveria ter controle da personalidade de cada funcionário, já a terceirizada é visto como gestão, pois mesmo com as promessas de que o processo por videoconferência iria diminuir os custos, ela não foi decida logo, primeiro o gestor da empresa enviou os dois funcionários para saber se a nova a experiência iria dar certo, o qual no primeiro momento eles realizam as demissões de forma presencial, logo após outra empresa eles realizam o processo pode meio digital.

O presente trabalho objetiva entender as vivências que os trabalhadores passam diante das mudanças que o trabalho proporciona tanto no âmbito profissional como pessoal, a importância da gestão para analisar e compreender o comportamento mediante as escolhas dos gestores para implementar mudanças, sem antes realizar um planejamento, ou mesmo sem conhecer o profissional que eles têm, buscar entender o lugar que o trabalho ocupa na vida das pessoas, e qual a importância que a empresa dá a essas questões, como a empresa decide como, qual, e quem deve ser desligado da instituição, as formas como esses levantamentos são feitos, e como essas mudanças podem impactar nos funcionários que se mantêm.

O filme apresenta vários exercícios que acontecem na empresa, refletir sobre o filme trará ao administrador ou gestor de pessoas, a capacidade de adotar um pensamento empático e ético diante das experiências que se sucederá, assim também como entender as necessidades da empresa, a partir da análise feita sobre o filme, o estudante pode se colocar no lugar de instituição e de funcionário, e imaginar na situação futuramente com isso podem a partir de uma avaliação sobre essa perspectiva pensar em quais decisões deverão tomar ao se encontrarem em tal situação.

Motivo da escolha de análise do filme

O que motivou a análise do filme foi trazer um estudo sobre as diversas vivências que os trabalhadores passam diante das situações que lhe são impostas no seu ambiente de trabalho, como isso pode proporcionar tanto no âmbito profissional como pessoal, a qualidade de vida do profissional, ou até mesmo não proporcionar. Trouxe a importância da gestão estratégica para analisar e compreender o

comportamento de cada colaborador principalmente quando se refere a mudanças. A análise desse filme permitiu trazer estudo de vários pontos abordados na disciplina Gestão de Pessoas, pontos esses que ocorrem no cotidiano das grandes empresas, na vida de muitos executivos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Fundamentação sobre a relação homem-trabalho nas organizações

Tendo em vista o comportamento organizacional, ele pode ser caracterizado como o conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas que compõem uma empresa, tanto funcionários como diretores, e o impacto que tais condutas e costumes ocasionam sobre o andamento e desenvolvimento da organização. Ele influencia todo o clima da corporação e diz quais são as visões e impressões que as pessoas ligadas a ela possuem desse local de trabalho em questão. Em relação a isso, o comportamento organizacional pode influenciar o indivíduo em suas perspectivas de carreira.

Para Magalhães (2013), atualmente as decisões sobre o futuro na carreira estão entre as principais fontes de preocupação dos profissionais, que envolve experiências que a pessoa tem na vida no seu âmbito profissional. Muitos profissionais atualmente já buscam empregos que tragam realização profissional. Neste contexto, as organizações buscam novos meios de gestão que provoquem mudanças nos aspectos práticos e objetivos de trabalho, refletindo na interação dos fatores econômicos e políticos da relação capital/trabalho para o ser humano, elemento essencial da cadeia produtiva (Antunes, 2000).

Com isso, muitos profissionais já visam um ambiente organizacional favorável aos seus planos. Segundo Lawrence et al. (2007) as decisões e comportamentos de carreira, sugerem percepções favoráveis sobre as oportunidades de carreira o que resultam em um maior comprometimento organizacional. Fazendo assim com que os profissionais invistam mais tempo e esforço no seu trabalho. Isto pode originar pontos positivos, porém negativos também quando o colaborador perde vida saudável fora da empresa, fora do âmbito profissional.

Fundamentação sobre Conflito entre Gerações

Segundo Kennedy (2008, *apud* Filenga et al., 2010), a convivência das gerações X, Y e Z nas empresas tem gerado conflitos e fazendo com que as organizações reconstruam todos os seus acordos, como, por exemplo, o respeito à autoridade, os códigos de vestimenta, carga horária e os horários de trabalho. Essa união das diversas gerações impõe um grande desafio: promover uma saudável convivência entre elas e aproveitar o que cada uma tem de melhor. Ainda sobre a relação homem-trabalho, essa relação nas organizações traz impactos diretos aos profissionais que precisam lidar com renúncias, perdas, e adaptações em suas vidas (Vanderley et al., 2008).

Atualmente, as organizações são compostas principalmente por três gerações, a geração dos Baby Boomers, que segundo Robins (2005) essa geração nasceu entre os anos 1946 e 1964 e ingressou na força

de trabalho das organizações entre 1965 e 1985, onde se enquadra o personagem Bingham. A geração X que foi a primeira geração a testemunhar as mulheres adotando uma postura mais independente. Nascidos entre os anos 1965 e 1979, e Geração Y que é a geração da tecnologia com valores e características diferentes, fazendo com que os processos de Gestão de Pessoas se adaptem a essa realidade em constante transformação, o que às vezes dificulta com essas gerações trabalhem juntas é o que vemos no filme, a dificuldade de aceitar ideias, ficar em uma zona de conforto, não aceitar mudar de estratégia. O ambiente de negócios requer um novo perfil de profissional, com conhecimentos e aptidões diferenciadas, e um grande investimento pessoal (Silva et al., 2010). Então vem a nova geração vem cheia de ideias, porém, as gerações passadas relutam em aceitá-las, o que pode trazer pontos positivos e negativos dependendo do ponto de vista. Segundo Senett (2006) novas habilidades e atitudes profissionais devem ser identificadas e desenvolvidas para o alcance de uma administração eficaz.

Fundamentação sobre gestão estratégica de pessoas

Trazendo o conceito de gestão de pessoas, temos a junção de conceitos, ações, técnicas propostas pela empresa com o objetivo de desenvolver o perfil técnico e comportamental do seu capital humano: as pessoas. E quando se fala em gestão estratégica de pessoas se trata de gerenciar pessoas, tendo em vista suas ações, desejos, utilizando da melhor forma para gerar um colaborador satisfeito com seu ambiente de trabalho, e suas atividades. O elevado índice de estresse para Zille et al. (2001) é gerado pelo trabalho excessivo, se deve às suas características intrínsecas, tais como, maior dedicação às atividades cotidianas ou a tarefas, mobilidade geográfica e flexibilidade de horários em cumprimento de metas.

Deve-se levantar ações de motivação e engajamento, por exemplo, para desenvolver o mínimo de estresse possível, considerando o perfil de cada colaborador individualmente. Segundo Legge (2005) gestão estratégica de pessoas está relacionada diretamente às visões comportamental e normativa. Martín-Alcázar et al. (2005) a respeito da visão normativa define gestão estratégica como “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano e que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio”.

Para que a organização consiga cumprir a estratégia planejada, a área de Gestão de Pessoas deve exercer o seu papel também de forma estratégica, em prol de promover a organização das pessoas e competências necessárias. E isso implica conhecer o perfil de seus colaboradores. Para Gitahy et al. (1996), os executivos, em função da nova configuração do trabalho e da preocupação em acompanhar o ritmo das mudanças, procuram se engajar na busca de um perfil ideal, e é necessário saber como agir e que proporções tomar em relação à reação que cada colaborador tem frente a uma mudança. Para Armstrong (2011), a gestão estratégica de pessoas é “uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com

as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH”.

Fundamentação sobre satisfação no trabalho

Para Siqueira (2008) existem autores que defendem a satisfação no trabalho como indicador de desempenho laboral importante para o interesse empresarial, tais como o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho. E com base nesta citação, em relação ao desempenho, permanência e redução de faltas, existe também a preocupação com a saúde do trabalhador, tendo em vista que a satisfação no trabalho é consequência do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e apontada como elemento psicossocial do conceito de bem-estar no trabalho (Siqueira et al., 2004). Saint-Jean et al. (2007) definem o trabalho como mais que um modo de ganhar a vida, ele é um modo de definir alguém e criar uma identidade.

Mediante a vinculação efetiva entre empresa e executivo, aliada a mecanismos muito mais eficientes de controle, esses profissionais são estimulados a incorporarem, como seu próprio projeto de vida, os objetivos organizacionais (Enriquez, 2000; Freitas, 2000). E Xavier (2006), afirma que por mais que o trabalho seja, por alguns, visto como indesejado, sem sentido e dispendioso, quando uma pessoa está sem trabalho ela se sente desvalorizada, enquanto que, ao mesmo tempo que milhares de pessoas sofrem pela falta de uma vaga, outras sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente” (Morin, 2001).

Como é o caso do personagem principal do filme, a sua paixão e satisfação está somente no seu trabalho, no entanto, as outras áreas da sua vida ficam em segundo plano. Sendo assim, alguns elementos podem ser identificados para se poder entender a importância que o trabalho assume na vida de tais pessoas, como: o relacionamento com outras pessoas, ter algo a fazer e ter um objetivo na vida (Morin, 2001). Nesse contexto, a convivência com a família e a dificuldade de uma alimentação balanceada, de ter o mínimo de horas de sono necessárias, da prática de atividades físicas regulares ou de exames médicos periódicos são comprometidos e restritos a limitação do pouco tempo do não trabalho dos executivos (Stepansky et al., 2008).

Fundamentação sobre o Impacto da Implantação de Novas Tecnologias de Informação nas Organizações

O filme trata sobre o futuro das organizações com as implementações das tecnologias vindouras, mesmo que no começo os funcionários se sintam insubstituíveis, as empresas adotarão mais cedo ou mais tarde os recursos que trazem melhorias no processo e redução de custos. O enfoque sistêmico, conforme Maximiano (2004) cita, é utilizado para tratar da complexidade do ambiente, possibilitando: visualizar a interação de componentes que se agregam em totalidades ou conjuntos complexos, entender

a multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos; criar soluções para problemas complexos (Maximiano, 2004). Com isso, a tecnologia vem descomplicar temas ainda complexos na visão de quem irá provavelmente ser substituído por uma tela de computador.

A cultura organizacional pode ter um impacto significativo no processo de implantação de novos sistemas de informação, influenciando o desenho, o desenvolvimento e a operação do sistema (Stair et al., 1999), assim tem que ser bem estudado antes de implementar algum novo sistema, ainda mais quando é movimentado e reorganizado o quadro de colaboradores.

METODOLOGIA

A presente pesquisa aborda como tema principal a gestão organizacional perante as mudanças no âmbito organizacional e a relação entre o homem e o trabalho, abordando os vários engajamentos que o filme traz sobre, satisfação no trabalho, relações no ambiente de trabalho e mudanças organizacionais. Logo é de natureza qualitativa e utiliza de dados secundários, como pesquisas bibliográficas para buscar compreender o filme para analisar suas comparações com o meio organizacional. O contexto do filme narra a história de um executivo que passa a maior parte do tempo longe de sua família, de sua casa por conta do seu trabalho, o que já se tornou algo rotineiro para sua carreira, o que tornou seu trabalho e suas viagens uma prioridade em sua vida. Segundo Flick (2004) a análise fílmica como metodologia de pesquisa se baseia na hipótese de que não há uma única interpretação que sirva para validar as afirmações relacionadas a verdades que o filme traz sobre a realidade.

Quadro 1. Lista dos personagens principais. Fonte: Dados da observação fílmica (2020).

Personagens Principais	
Ryan Bingham	Trabalha para a empresa com serviços terceirizados para demitir os funcionários de outras empresas. Ryan era um dos melhores da organização. Ele passava parte do seu tempo em viagens por todo o mundo, tinha fascínio por acumular milhas, passar tanto tempo viajando o tornou uma pessoa solitária. Ele era ótimo no que fazia, pois já tinha bastante experiência. Por sua vida girar em torno da sua carreira, construir uma família não estava em seus planos.
Natalie Keener	Natalie Keener é a nova funcionária contratada pelo chefe de Ryan que pretende revolucionar a forma de trabalho do escritório, trazendo um plano que diminuiria significativamente os gastos com viagens
Alex Goran	Alex Goran é uma executiva que levava um estilo de vida parecido com o de Ryan, ela é a mulher que faz Ryan Bingham mudar de opinião sobre ter uma família, porém ela esconde uma parte de sua vida para ele, o fato de ela já ser casada e ter dois filhos e ele ser apenas um caso momentâneo.

Quadro 2. Algumas categorias que irão auxiliar na análise do filme. Fonte: Dados da observação fílmica (2020).

TEORIAS	
Fundamentação sobre a relação homem-trabalho nas organizações	Neste contexto, as organizações buscaram novos meios de gestão que provocam mudanças nos aspectos práticos e objetivos de trabalho, refletindo na interação dos fatores econômicos e políticos da relação capital/trabalho para o ser humano, o elemento essencial da cadeia produtiva. (Antunes, 2000).
Fundamentação sobre Conflito entre Gerações	A convivência das gerações X, Y e Z nas empresas tem gerado conflitos e fazendo com que as organizações reconstruam todos os seus acordos, como, por exemplo, o respeito à autoridade, os códigos de vestimenta, carga horária e os horários de trabalho. Essa união das diversas gerações impõe um grande desafio: promover uma saudável convivência entre elas e aproveitar o que cada uma tem de melhor. (KENNEDY, 2008, apud FILENGA E VIEIRA, 2010)
Fundamentação sobre gestão estratégica de pessoas	A gestão estratégica de pessoas é “uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH” (ARMSTRONG, 2011)
Fundamentação sobre satisfação no trabalho	O trabalho é mais que um modo de ganhar a vida, ele é um modo de definir alguém e criar uma identidade. (SAINT-JEAN E THERRIAULT, 2007)
Fundamentação sobre o Impacto da Implantação de Novas Tecnologias de Informação nas Organizações	A cultura organizacional pode ter um impacto significativo no processo de implantação de novos sistemas de informação, influenciando o desenho, o desenvolvimento e a operação do sistema (Stair et al., 1999)

ANÁLISE DOS DADOS

O filme Amor Sem Escalas é um filme estadunidense lançado em 2009, o filme retrata a entrada de uma nova tecnologia que substitui o deslocamento dos colaboradores, fala sobre a relação com o trabalho do personagem Ryan Bingham e a conciliação de vida pessoal e profissional.

Traz como principais atores Ryan Bingham, Alex Goran, Natalie Keener e Craig Gregory. O filme traz a retratação de um colaborador de uma empresa que presta serviços de demissão, outras empresas a contratam para realizar o desligamento dos funcionários, onde traz Ryan, que trocou sua vida pessoal para estar nas alturas em um avião realizando seu trabalho e em busca de bater seu recorde de acúmulo de milhas. Ele vai retratar a escolha diária que temos em nosso dia a dia, de saber como conciliar vida pessoal e profissional, onde muitos não conseguem separar, e também a entrada de novos meios de exercer funções que antes eram desenvolvidas por pessoas. A dificuldade em saber que seu trabalho será realizado de maneira moderna e com menor custo impacta diretamente na qualidade e a forma com êxito total de como seria realizada se feito de forma original.

O filme traz assuntos sobre as relações organizacionais, a estrutura que será planejada com as novas tecnologias adentrando cada vez mais nas empresas do século XXI, o choque de realidade na diminuição das horas trabalhadas tendo que se deslocar de casa, deixando famílias e seu conforto de casa,

as empresas tendo que se reajustar e se readaptar para aderir às novas tecnologias para diminuir os gastos das empresas, tendo que se adaptar de forma que não altere tanto a cultura organizacional, a forma de que já trabalham e a confiança que passam com seus serviços mesmo após mudanças.

De 2009 para cá, já vimos mudanças organizacionais significativas por conta de novas tecnologias, boatos de que certas vagas de empregos seriam extintas para ser substituídas por máquinas, isso implantou medo, pois as vagas mais básicas até os cargos mais altos das empresas poderiam sofrer uma repaginada.

Relações sobre homem e trabalho

O filme retrata o apreço em que Bryan tem pelo seu trabalho, a forma em que já aprendeu a reduzir o tempo prestando atenção nos detalhes de como embarcar, como facilitar seu dia a dia com ações mais práticas, o gosto que tem em cada viagem, em cada palestra que dá, ele torna seu trabalho em suas grandes experiências de vida, tanto que se percebe que no casamento de sua irmã todos demonstram a sua ausência na família. Nessas partes mostra a relação do homem com o trabalho, ele lança suas expectativas futuras em crescimento na empresa e almeja realizar seus objetivos lá dentro.

Apresentação do novo método de realizar as demissões

Quando Natalie Keener expõe seu projeto de demissões virtuais, Ryan ao término da reunião vai para sala do seu chefe expor suas opiniões, logo ela entra na sala, ele já começa indagando como que se lança uma proposta sem ter a experiência de campo do seu trabalho, ele já há anos na organização viajando e demitindo colaboradores, ela de geração diferente já entra com o uso das tecnologias sem ter a prática das atividades, aqui mostra a geração X em conflito com geração Y, que já entra na era da tecnologia e em como as empresas reagiram quando ela começou a se instalar nas organizações, mostra o receio do colaborador em sair da sua rotina e zona de conforto e se adaptar à nova geração.

Ryan desafia Natalie a ir praticar o que ela desenvolveu

Eles fazem a primeira viagem, Natalie ao realizar as demissões se sente desconfortável, pois há várias formas de reação de cada pessoa, ela percebe que não haver saídas que possam ser tomadas se estiver atrás de uma tela de computador, vê que o trabalho de Ryan envolver emoções fortes, pois escutam relatos, em contrapartida quando se é demitido. Ryan demonstra com satisfação o que faz, ele já criou amor pelo seu trabalho e já vive aquela realidade a anos, já ganha sua vida voando e realizando as demissões para empresas que terceirizam esse serviço.

Implementar novas tecnologias

Esse método em uma empresa requer um planejamento amplo para saber se realmente vale o investimento, saber que se for colocado máquinas o trabalho será entregue na mesma qualidade do que se já é entregue pela empresa. Para gerir as pessoas de forma estratégica, é preciso compreender que as pessoas são responsáveis pelo alcance dos objetivos organizacionais, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH, saber realocar e não perder as cabeças pensantes dos colaboradores da empresa, lançar uma nova sacada de como gerir e interagir com essas pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou o Filme Amor Sem Escalas, relacionando com temas abordados na matéria de Gestão de Pessoas II, percebe-se que toda a questão da relação de trabalho do homem com a empresa, as implementações tecnológicas com a entrada das novas gerações, as estratégias de como gerir o pessoal, tudo isso requer um grande estudo e planejamento, não é só simplesmente lançar a ideia e já pôr em prática na organização, precisa saber se o perfil da empresa se adéqua às exigências das gerações e das tecnologias que ela traz.

As propostas vistas nos artigos nos mostram que o investimento no bem-estar de seu pessoal na empresa é de grande importância, pois quando o colaborador dá um retorno positivo nas estratégias que a empresa usa para gerir se torna um ponto positivo, mostra que a empresa está fazendo boas escolhas, saber o que implementar de tecnologias agregando valor ao trabalho e os serviços prestados pela empresa trará a permanência e comprometimento da cultura organizacional já existente.

Gerir todas as áreas de uma empresa é algo que nunca tem fim ou conclusão, cada empresa com seu perfil e se adaptando às evoluções, cabe um saber no que investir, se trará o retorno esperado ou se acarretará problemas na entrega de serviços já existente. Tudo parte do planejamento e controle das ações da empresa, saber gerir de forma com que seus colaboradores tenham uma boa relação com o trabalho, trazer mudanças para a empresa, mas sem afetar sua essência.

REFERÊNCIAS

- Ansoff HI (1990). Administração estratégica. São Paulo: Atlas.
- Antunes R (2000). Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: UNICAMP.
- Enriquez E (2000). O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: Motta FCP et al. (Org.). Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: FGV. 23-40.
- Filenga D et al. (2010). Faces e vicissitudes do trabalho: perspectivas históricas e contemporâneas.
- Flick U (2004). Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Gitahy L et al. (1996). Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: Congresso Latino Americano De Sociologia Do Trabalho, 2., São Paulo. Anais... São Paulo: EDUSP. 1 CD-ROM.
- Legge K (2005). Human resource management: rhetorics and realities. New York: Palgrave.
- Martín-Alcázar F et al. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, conFigurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 633-659.
- Maximiano ACA (2004). Teoria Geral da Administração – Da revolução urbana à digital 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Morin EM (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3): 8-19.
- Robbins SP (2005). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Saint-Jean M et al. (2007). Trabalho, estudo e produtividade: da confusão à definição. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 18(1): 6911-16.
- Sennett R (1999). A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record.
- Silva ABS et al. (2010). Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1): 40-60.
- Siqueira MMM et al. (2004). Influências de percepção de suporte no trabalho e de satisfação com o suporte social sobre bem estar subjetivo de trabalhadores. Ata do 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Lisboa, 659-663.
- Stair RM te al. (2002). Princípios de Sistemas de Informação. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Stepansky D et al. (2008). Trabalho e vida pessoal: o equilíbrio necessário. *Boletim Técnico do SENAC*, 34(1): 65-71.
- Vanderley LG et al. (2008). As facetas da personalidade no entrelinhamento do estresse ocupacional dos docentes do curso de administração. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 32., Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1 CD-ROM.
- Xavier RAP (2006). Sua carreira: planejamento e gestão. São Paulo: Financial Times/Prentice Hall.
- Zille L et al. (2001). Qualidade de vida e estresse ocupacional nas alturas: o caso dos aeronautas brasileiros. *Revista de Ciências Humanas*, 1(1): 43-59.

ÍNDICE REMISSIVO

A

aculturação, 6, 32, 33, 34, 35, 40

C

clima, 4, 6, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 29, 30, 42, 68, 72, 93, 97, 101

competência, 6, 7, 10, 12, 44, 59

cultura, 5, 6, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 29, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 50, 51, 73, 77, 79, 82, 83, 84, 86, 88, 98, 104, 105, 106, 107

E

equipe, 8, 16, 28, 30, 32, 36, 40, 57, 59, 62, 64, 65, 66, 68, 70, 71, 72, 73, 86, 89, 92, 97

F

família, 7, 8, 10, 13, 19, 35, 36, 38, 39, 45, 55, 57, 59, 76, 77, 79, 93, 95, 98, 99, 103, 104, 106, 108

formação, 4, 6, 7, 15, 16, 43, 44, 56, 65, 66, 77

G

geração, 5, 6, 42, 50, 77, 78, 79, 81, 86, 87, 88, 89, 91, 99, 101, 106

gestão, 4, 5, 6, 22, 23, 24, 29, 31, 32, 34, 35, 41, 42, 46, 54, 55, 56, 57, 59, 64, 73, 75, 76, 83, 84, 85, 86, 97, 101, 102, 107, 111, 112

H

hábito, 6, 24

I

Influência, 22, 73

L

liderança, 13, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 57, 59, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 82, 83, 84, 85

M

motivação, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 39, 55, 56, 57, 59, 63, 64, 65, 68, 69, 70, 72, 77, 79, 82, 83, 84, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 102

mudança, 4, 6, 13, 16, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 43, 51, 62, 65, 77, 79, 82, 84, 87, 102

O

organização, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 56, 57, 59, 65, 67, 68, 72, 87, 88, 90, 99, 100, 101, 102, 104, 106, 107

P

pessoas, 4, 5, 22, 34, 35, 46, 55, 76, 84, 101, 102, 107, 112

R

resiliência, 6, 7, 56, 70, 94, 95

S

satisfação, 4, 5, 15, 21, 42, 46, 47, 48, 54, 64, 73

segurança, 5, 6, 10, 29, 30, 32, 33, 35, 37, 39, 40, 46, 52, 77, 78, 97

sucessão, 5, 6, 75, 77, 79, 82, 83, 84, 85

T

talentos, 6, 55, 56, 57, 59, 61, 62, 65

trabalho, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 71, 72, 73, 76, 78, 79, 81, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 112

transformação, 20, 25, 29, 102

V

valores, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 25, 33, 34, 39, 42,
43, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 60,
67, 94, 95, 99, 102

vida, 4, 6, 8, 11, 12, 13, 19, 20, 21, 24, 25, 27,
28, 29, 30, 32, 33, 35, 36, 38, 39, 40, 43, 44,
45, 46, 52, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 70, 71, 73,
79, 82, 84, 86, 88, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100,
101, 103, 104, 105, 106, 108

SOBRE OS ORGANIZADORES

  **Fabiana Pinto de Almeida**

Doutora e Mestre em Administração, pela Universidade de Fortaleza. Especialista em Saúde Pública pela UECE e Graduada em Psicologia pela UFC. Professora do curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão (FLF), Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública na UFPI (Mestrado Profissional); Cargo efetivo de Psicóloga Organizacional/Unilab desde 2010. Telefone: (85) 987585909.



  **Flávia Lorenne Sampaio Barbosa**

Doutora e Mestre em Administração, pela Universidade de Fortaleza. Professora da Universidade Federal do Piauí. Professora Efetiva do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública na UFPI (Mestrado Profissional) e do Programa de Mestrado em Administração Pública (PROFIAP/UFPI). Telefone: (86) 988166677.



  **Irlanda Pires de Sá Sousa**



Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí, possui graduação em CIÊNCIAS CONTÁBEIS pela FACULDADE PIAUIENSE - FAP TERESINA (2008). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Paulistana. Telefone: (89) 994371299.



  **Carla Maria Holanda de Lima Façanha**

Mestre em Administração, especialista em Gestão de Pessoas, graduada em psicologia. Experiência na implantação e manutenção dos subsistemas de RH. Atuo na área acadêmica como docente e coordenadora de cursos CSTs na modalidade presencial e EAD, além de trabalho voltados para a consultoria na área de gestão de pessoas. Como pesquisadora, possui estudos relacionados a práticas e reflexões relacionadas à gestão de pessoas e educação. E-mail: carlamariaholanda@gmail.com.



  **Rogeanne Moraes Ribeiro**

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA-2001). Pós-graduação em Contabilidade Gerencial Pública e Privada pela UVA (2002). Pós-graduação em Marketing pela UVA (2008). Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará (UFC-2011). Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Participante do grupo de pesquisa Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil (DGP): Núcleo de Pesquisa em Tecnologia de Gestão (NuTeG) da Universidade Vale do Itajaí – UNIVALI; Possui experiência em Gestão de Custos, Terceiro Setor, Avaliação de Desempenho, Cenários Estratégicos, Capacidades (Empreendedoras, Turísticas e Estratégicas) Metodologia da Pesquisa. Atualmente é coordenadora do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão – FLF. E-mail: rogeanemoraes@yahoo.com.br.





ISBN 978-658831981-9



Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000

Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil

Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)

<https://www.editorapantanal.com.br>

contato@editorapantanal.com.br