



Revista de Administração - RAUSP

ISSN: 0080-2107

rausp@edu.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Demite Gonçalves de Freitas, Alessandra; Pitombo Leite, Nildes Raimunda  
Linguagem filmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações  
Revista de Administração - RAUSP, vol. 50, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 89-104  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223438298007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Linguagem filmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações

## RESUMO

**Alessandra Demite Gonçalves de Freitas**  
Universidade Nove de Julho – São Paulo/SP, Brasil

**Nildes Raimunda Pitombo Leite**  
Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP – Campus Osasco/SP, Brasil

O objetivo da pesquisa aqui relatada foi investigar a linguagem filmica como metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com uso da estratégia de análise filmica. Os dados foram coletados por meio da observação indireta e não participante, registrados em protocolo de observação. Foi utilizada a estratégia de análise de discurso do personagem do Rei George VI no filme comercial/artístico *O discurso do rei*; a análise documental do filme documentário *The king speaks – “The true story behind the film”* e a análise de conteúdo da obra literária biográfica *O discurso do rei* – “Como um homem salvou a monarquia britânica”. Nos resultados, reforçou-se que o uso da linguagem filmica, nesta pesquisa, contribui para o entendimento do fenômeno da comunicação nas organizações. Seu uso cria a oportunidade de simulação a partir de cenas que podem ser comparadas com dados inseridos no contexto organizacional, como metáforas, desde que haja cuidado com a dimensão afetiva envolvida no processo de significação filmica. Sua utilização torna-se conveniente, desde que não se permita a escolha do filme pelo filme e que haja um alinhamento entre o filme escolhido e o construto que se pretende investigar.

**Palavras-chave:** linguagem filmica, comunicação, metáforas, discurso.

## 1. INTRODUÇÃO

É oportuno que se discuta a linguagem filmica no contexto das organizações, uma vez que diversos fenômenos podem ser também observados e vivenciados no cenário organizacional, no qual os atores são todos os profissionais que interagem entre si diariamente, comunicam-se, produzem e reproduzem discursos que podem, ou não, ser favoráveis em seus processos diáários de comunicação.

Recebido em 11/abril/2013  
Aprovado em 26/setembro/2014

Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1186

**Alessandra Demite Gonçalves de Freitas**, Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho, é Doutoranda em Administração e Professora na Universidade Nove de Julho (CEP 01504-000 – São Paulo/SP, Brasil).

E-mail: alessandrapsi@terra.com.br

Endereço:  
Universidade Nove de Julho  
Departamento de Ciências Gerenciais  
Rua Vergueiro, 235  
Liberdade  
01504-000 – São Paulo – SP

**Nildes Raimunda Pitombo Leite**, Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Doutora e Pós-Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professora Adjunta da Universidade Federal de São Paulo – Campus Osasco (CEP 06110-295 – Osasco/SP, Brasil).  
E-mail: nildespitombo53@gmail.com

Ressalta-se o que Silva (2010, p. 273) salienta: “Quando conseguimos alcançar a essência de um fenômeno, conseguimos captar a estrutura de uma experiência vivida que nos é revelada de uma forma que possibilite compreender os significados dessa experiência”. Portanto, o resultado, proveniente da coleta de material das experiências das pessoas não é a experiência em si, e sim uma metáfora da experiência real. Nas pesquisas que associam a estética aos estudos organizacionais, geralmente, tal conceito é descrito como **metáfora epistemológica** (Wood Jr. & Csillag, 2009), uma forma diferente de apreensão da realidade, distanciada daquelas baseadas em métodos analíticos.

Com a ressalva de que nenhuma metáfora pode captar toda a natureza da vida organizacional, entende-se que ela “serve para gerar uma imagem para o estudo de um objeto” (Morgan, 2007, p. 19). Entretanto, apesar de importante nesse contexto, a utilização das metáforas deve ser tratada de modo cuidadoso, como alertam Leite e Leite (2010), pois, ao utilizá-la para a compreensão de um fenômeno, o pesquisador deve empreender uma discussão sobre os pressupostos básicos da abordagem adotada ou que possa vir a adotar.

Sobre atemática da linguagem filmica, destaca-se que, em 1948, Maurice Merleau-Ponty considerou o cinema uma arte fenoenológica, no sentido de que o filme não é uma simples soma de imagens fixas e, sim, a percepção do todo que é acompanhada de uma unidade temporal, visual e sonora. Do mesmo modo, a significação do cinema passa a ser possível diante da percepção do indivíduo que, em vez de pensar o filme, percebe-o. Nesse contexto, a percepção, o olhar e a memória são os agentes de modificação entre o real e o irreal e tornam-se mais que receptores de sensações, pois realizam um trabalho intelectual, possibilitando uma reflexão entre a realidade e o irreal (Viegas, 2008).

Com o intuito de aprofundar pesquisas no campo da administração, a partir da temática da linguagem filmica, a questão investigada foi: De que modo o exercício da linguagem filmica, como metáfora de comunicação, pode ser utilizado para a análise dos discursos nas organizações? O principal objetivo foi analisar o exercício da linguagem filmica, como metáfora de comunicação, e sua utilização para a análise dos discursos nas organizações.

Os objetivos específicos foram: estudar os discursos apresentados pelo Rei George VI no filme comercial/artístico, no filme documentário, na obra literária biográfica; comparar o conteúdo dos discursos apresentados no filme comercial/artístico, no filme documentário e na obra literária biográfica; verificar, com essa comparação, a utilidade também de comparar os discursos organizacionais produzidos entre gestores e colaboradores; discutir o fenômeno da comunicação e a contribuição de seu papel para gestores e organizações; discutir as possibilidades de contribuição do uso da linguagem filmica nas organizações, como uma metáfora de comunicação para análise dos discursos produzidos.

Reforça-se que foram considerados para o primeiro objetivo não somente os discursos formais proferidos pelo rei e direciona-

dos à nação, mas também os discursos informais, presentes nas relações entre o rei, sua família e o terapeuta da fala. Acrescenta-se que o uso de filmes comerciais/artísticos completos pode ser considerado um exercício de simulação, uma vez que, tendo sido microanalysadas e registradas as cenas em protocolo, tornam-se possíveis: descrição, discussão e compreensão do fenômeno da comunicação nas organizações, o que justifica os objetivos específicos terceiro e quinto mencionados acima.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A relação entre cinema, filosofia, psicologia e outras áreas do conhecimento constituiu-se objeto de reflexão para muitos teóricos, desde o surgimento do cinematógrafo em 28 de dezembro de 1895, em Paris, com os irmãos Louis e Auguste Lumière. Georges Méliès, um ilusionista francês, deu uma nova dimensão ao cinema, “uma máquina capaz de criar sonhos, de transformar em realidade visível, partilhável pelos demais espectadores, as mais mirabolantes fantasias da mente humana” (Araújo, 1995, p. 11).

No contexto científico, um dos primeiros teóricos a estudar a relação entre cinema e psicologia foi Hugo Munsterberg (2003), em 1916, sucedido por dois outros importantes teóricos: Rudolf Arnheim (2002) e Maurice Merleau-Ponty (2003). O primeiro, nos anos 1930, falou sobre como a percepção no cinema estimulava o espectador a um processo de recriação mental; o segundo teórico, em 1948, argumentou sobre a importância da percepção na significação do cinema. Já em 1962, Edgard Morin (1980) partiu da teoria de que o realismo suscitado pelo cinema era resultante de um processo de reprodução mecânica da realidade – isso em um primeiro momento – e também produto da subjetividade do olhar do espectador, da participação desse espectador no processo de significação do que é visto. Assim, a objetividade e a subjetividade são atuantes processos de significação filmica (Nova & Copque, 2009).

Christian Metz (1972) destacou que o filme gera no espectador um processo perceptivo e afetivo de participação, conquista e credibilidade. Na mesma linha, Betton (1987) afirmava que o que aparece é um aspecto de realidade estética que resulta da visão subjetiva e pessoal do realizador; tudo é relativo e transitório. Portanto, a história do sujeito e o contexto em que o filme é recebido interferem e podem transformar seu processo de significação. Nova e Copque (2009) afirmam que a sensação do **faz de conta** da ficção traz vantagens para o desenvolvimento da mente dos sujeitos. Quando se faz de conta, pode-se experimentar o resultado de tal acontecimento e selecioná-lo como apropriado ou não para todos os contextos em que o indivíduo estiver inserido, sendo eles sociais, profissionais etc.

### 2.1. Arte, cinema e linguagem filmica

A percepção estético-visual foi proposta como necessária para a apreensão e a compreensão de fenômenos organiza-

cionais, conforme destacam Wood Jr. e Csillag (2009). Esses autores definem a estética como um ramo da filosofia que estuda a arte e seus valores, tendo filósofos como Hegel, Schopenhauer e Platão nessa discussão.

No contexto atual, a arte passa a ser um instrumento que permite a modificação da consciência, bem como novos modos sensíveis de trabalhar. Propicia, ainda, a incorporação da percepção visual (filmes) e da perspectiva estética à apreciação e à interpretação dos fenômenos organizacionais (Wood Jr. & Csillag, 2009). Tratando a dimensão estética na administração, Davel, Vergara e Ghadiri (2007, p. 15) afirmam que uma pessoa realmente aprende quando é emocionalmente tocada: “Como a arte e a estética são vias privilegiadas de acesso às emoções, são, portanto, vias fundamentais para o aprendizado” e para a ação. Por outro lado, os mesmos autores enfatizam que a arte – e aqui, se pode estender tal afirmação à linguagem filmica – ajuda no estímulo e na legitimação do senso estético que as pessoas apresentam, bem como estimula a concepção, única e sensível dessas pessoas, quanto ao mundo das organizações e da gestão.

Blasco (2006) também atesta a importância da dimensão afetiva, apesar de afirmar que é difícil sua mensuração e quantificação por ser subjetiva, ainda que real. Assim, “parar para pensar, com a distância que a imagem nos brinda, como se do outro se tratasse é o começo de um diálogo de entendimento” (Blasco, 2006, p. 38). Esse posicionamento permite a interação entre imagem e afetividade e o desafio é fazer isso de forma racional. Assim sendo, o filme não é um instrumento neutro de comunicação (Ipiranga, 2007), pelo contrário, é um agir em imagens, pois o indivíduo faz simbolicamente o que não pode fazer concretamente e experimenta a chance de uma antecipação. Nesse conjunto, o cinema, uma forma de linguagem em movimento, é considerado muito mais que um recurso didático. Complementa-se aqui a contribuição trazida por Teixeira e Lopes (2008, p. 10) que afirmam ser o cinema “uma forma de criação artística, de circulação de afetos e de fruição estética”.

O cinema foi contemplado com contribuições advindas de diversas áreas, dentre elas, a mitologia. Os cineastas são considerados contadores de histórias que utilizam os princípios da mitologia – estruturas míticas – para criar suas histórias. A definição de Joseph Campbell (1988) sobre o mito é a de que ele é uma poderosa fonte de inspiração, um mistério além da compreensão humana. Ao término de uma história/filme, o indivíduo/espectador apresenta a sensação de que aprendeu algo sobre a vida ou sobre si mesmo e que adquiriu uma nova compreensão das coisas (Vogler, 1997). Dentre as diversas contribuições oriundas da filosofia sobre o cinema, Machado (2009) apresenta as reflexões do filósofo Deleuze, segundo as quais os cineastas são considerados pensadores visuais e não conceituais. Deleuze também destaca que os meios cinematográficos de reprodução eram, em sua essência, artificiais, mas os resultados obtidos a partir deles, não. Os meios conquistam uma autonomia que faz com que eles tenham validade, por si

mesmos, o que exige investimento do olhar para que nasça a ação de olhar para as linguagens.

Marques (2008, p. 26) afirma que o espectador é colocado frente a pessoas que lhe são familiares, que vivem conflitos semelhantes aos seus e, por ser um entretenimento, a ficção permite descompromisso, gera descanso e permite recomposição dos desgastes gerados pelas dificuldades da vida real e cotidiana e essas dificuldades da vida cotidiana são vivenciadas diariamente por todos os trabalhadores no contexto das organizações.

## 2.2. Comunicação, o sentido do discurso e as metáforas

Após uma breve explanação a respeito da arte, cinema e linguagem filmica, torna-se possível a compreensão sobre a afirmação de Davel, Vergara e Ghadiri (2007) de que, por meio da arte, o ato de comunicar com o outro atrai um tipo de troca que está baseada em um ponto de partida, diálogo e concordância, pois traz outras linguagens e faz apelo a outros componentes cognitivos e emocionais.

Há de destacar-se a afirmação de Leite e Martinez (2010), baseados em Rogers (1983), de que há uma diferença entre falar de comunicação e comunicar-se. A comunicação ocorre na interação entre as pessoas e implica participação e escuta. Ressalta-se que, no processo comunicacional, devido à falta de confiança mútua surgem os ruidos, conforme afirma Nascimento (1977). O autor chama a atenção para a necessidade de haver uma comunicação genuína entre as pessoas e reforça que a certeza de relações deve ser precedida dessa forma de comunicação, uma vez que é condição necessária, ainda que insuficiente, para o alcance e preservação da certeza de relações. Nessa mesma perspectiva, Rogers (1999) discorre sobre a eficácia da comunicação e a importância da congruência nesse processo. Quanto maior se fizer presente, na comunicação, a consciência do que está sendo comunicado e vivenciado, tendem a manter-se, também presentes, a certeza de relações e a eficácia da comunicação.

Contudo, é importante salientar que o papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional tem assumido uma dimensão estratégica, modificando limites antigos. Tal dimensão não está mais limitada à simples produção de instrumentos de comunicação, mas amplia-se para assumir outro papel que se refira a tudo que diga respeito ao funcionamento da organização e suas relações institucionais. Portanto, no que se refere ao que é dito e ao que é percebido, as condições nas quais as palavras são expressas ou ouvidas condicionam sua sensação. Assim, surge a importância da seleção de canais adequados a fim de que o processamento e a transmissão da informação sejam alinhados às intenções. Na perspectiva mecanicista, enfatiza-se a seleção de canais, o processamento e a transmissão da informação.

Para além do mecanismo, há os significados do discurso. Marchiori, Ribeiro, Soares e Simões (2010) afirmam que, na comunicação, o discurso exerce um papel fundamental, pois está associado à linguagem humana, à representação do mun-

do. O processo de interpretação do discurso é acompanhado por uma formação de sentido, pois compreender é interpretar. Pensar na comunicação implica compreender o termo discurso como algo em movimento, em percurso, ou seja, a palavra em circulação (Marchiori *et al.*, 2010).

Vidal (2006) apresenta o pensamento *bakhtiniano* com relação aos discursos da vida e da arte. Há uma diferença entre a comunicação na vida cotidiana e a comunicação estética. Na comunicação da vida cotidiana, as conexões com o ambiente são fortes e intensas e criam dependência para o significado. Já na comunicação estética, a dependência do contexto imediato é menor, embora nunca deixe de existir, a exemplo, o nexo relacional entre autor/obra/leitor. Dentre diversas discussões, Andrew (1989, p. 243) argumenta:

um trabalho de arte não é um objeto como outro qualquer. Apesar das metáforas que empregamos com tanta frequência, não é como uma flor, nem como um computador, cujos trabalhos internos podem ser expostos e estudados. Um trabalho de arte é etéreo, pois existe apenas para a experiência e apenas se experimentado.

Diante do exposto, pode-se depreender que os filmes têm sido considerados unidades de discurso que não obedecem às mesmas regras de produção e leitura escritas, permitindo o nascimento da especificidade da linguagem do cinema, que demanda recursos próprios para a compreensão dos diálogos, conforme afirma Abdala Jr. (2006). Destarte, insere-se nesse circuito uma discussão sobre o uso das metáforas nos processos de comunicação, especificamente na compreensão dos discursos produzidos nesse contexto. Trata-se de um modo diverso de ver uma coisa, uma expressão linguística particular ou ornamentos de linguagem que operam permitindo *insights* sobre a compreensão da vida organizacional. O discurso organizacional depende inherentemente das metáforas, conforme afirma Sardinha (2007), embora nenhuma metáfora seja suficiente para expressar toda a riqueza das relações organizacionais.

O estudo mais citado sobre metáforas nas organizações foi o realizado por Morgan (2011). Ao tentar compreender como se configura o espaço da comunicação nas organizações, até mesmo em virtude dos acontecimentos contemporâneos, Morgan tornou-se uma importante fonte de esclarecimento sobre o assunto, ao destacar que as metáforas podem ser um artifício para ajudar na compreensão dos fenômenos e apoiou-se na premissa de que

as metáforas são frequentemente vistas como artifício para embelezar o discurso, mas seu significado é muito maior do que isto. Usar uma metáfora implica *um modo de pensar e uma forma de ver* que permeia a maneira pela qual entendemos o nosso mundo real (Morgan, 2011, p. 16).

### 3. METODOLOGIA

A estrutura metodológica desta pesquisa está apoiada na abordagem qualitativa, na qual estão inseridos os estudos observacionais direto e indireto. Para a realização de um estudo observacional na modalidade indireta, foi selecionado o filme comercial/artístico *O discurso do rei* (Hooper, 2011). Além desse filme, foram utilizados, também, o filme documentário e a obra literária biográfica. Essa utilização não tem a intenção de comprovar a importância do uso do filme comercial/artístico, mas de enriquecer a coleta de dados.

Os critérios de escolha do filme selecionado estão relacionados a alguns fatores: uso do filme como *corpus* para entender o universo das organizações; possibilidade de trabalhar o processo de comunicação; o fato de o filme basear-se em dados reais, portanto, possíveis, apesar de não ser condição necessária para análise de um filme comercial/artístico; possibilidade de trabalhar um discurso, pela análise do discurso; e oportunidade de realizar simulações no campo da administração.

Assim, a primeira estratégia de coleta de dados realizada nesta pesquisa foi a análise filmica, respaldada pelo estudo observacional indireto e não participante. O uso dessa estratégia de observação não participante é defendido por Flick (2004), que toma a análise filmica como uma estratégia em que o observador tende a não influenciar o fenômeno observado, pois ele constrói os significados para si mesmo, a partir de suas pressuposições e acaba por direcionar as ações dos atores da forma como ele as percebe. Essa estratégia também é mencionada por Cooper e Schindler (2003), e corroborada por Leite, Nishimura e Leite (2010), como menos tendenciosa e mais apurada, uma vez que os registros podem ser reavaliados tantas vezes quanto necessárias, devido à vantagem do acesso repetido às cenas, o que permite a inclusão de vários aspectos diferentes de um mesmo fato. Reitera-se que, nesta pesquisa, foram utilizadas três fontes de coleta para a composição dessa primeira estratégia: um filme comercial/artístico, um filme documentário e uma obra literária biográfica.

Com os argumentos anteriormente citados, o uso de filmes no campo da administração torna-se possível e válido, visando à minimização das inferências pessoais de quem utiliza a linguagem filmica como ferramenta, o que justifica, na prática, sua aplicação (Flick, 2004; Leite & Leite, 2007, 2010). O filme aqui analisado, *O discurso do rei* (Hooper, 2011), tem duração total de 112 minutos. Assistiu-se a ele completamente e sem interrupção, em dois momentos distintos: antes e depois da microanálise, computando um tempo de 224 minutos. Para a realização da microanálise de cada cena, o tempo investido foi de 448 minutos, totalizando 672 minutos de estudo observacional indireto, com as 50 cenas registradas em protocolo.

Como fundamento para essa microanálise, enseja-se que Vanoye e Goliot-Lété (1994) reforçam que os filmes são recursos para a condução da microanálise, e Denzin (1989) os descreve como textos visuais que, ao serem transcritos, podem

ser analisados como tal. Vale destacar a contribuição de Loizos (2002) no que tange à imagem visual, ou informação visual, oferecer um registro importante das ações temporais e dos acontecimentos reais. Com relação a esse registro, Gil (2009) aponta que o protocolo dá suporte ao constante processo de tomada de decisão ao longo da pesquisa e constitui um importante auxiliar da memória do pesquisador. Neste estudo observacional, o suporte do protocolo foi fundamental para a composição da Figura 1, com os registros das cenas, dos tempos e dos fragmentos dos discursos. Flick (2004) ressalta também que as observações em campo tornam-se dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação e podem ser documentados em diário de pesquisa ou em protocolo de contexto, o que reforça a recomendação aqui mencionada sobre o uso do protocolo de observação em análise filmica.

Com relação à transcrição do texto visual no protocolo, qualquer tema e postura teórica não exigem a seleção de diferentes aspectos, porém, o importante é que o pesquisador deixe explícitos os critérios utilizados para a seleção das cenas. Assim, é importante relembrar que, no protocolo final, foram registradas 50 cenas no total. No entanto, na Figura 1, são apresentadas as 10 cenas escolhidas pelo fato de registrarem os fragmentos dos discursos do rei George VI e que, por sua vez, permitiram o entendimento dos construtos aqui abordados, na condução da busca do principal objetivo desta pesquisa. O esclarecimento a respeito dessas escolhas é igualmente importante, em atenção às afirmações de Rose (2002, p. 350) de que “deve ficar teórica e empiricamente explícita a razão de certas escolhas terem sido feitas e não outras”. A autora destaca também que toda transcrição tem por finalidade gerar um conjunto de dados passíveis de uma codificação e análise, pois isso simplifica a complexidade da imagem transmitida na tela.

Para essa primeira fonte de coleta – o filme comercial/artístico –, inserida na primeira estratégia de coleta, utilizou-se a análise de discurso. Essa estratégia de análise visa à apreensão e à exploração do sentido de determinada mensagem no contexto em que ela é transmitida (Vergara, 2007). A análise de discurso surgiu nos anos 1960, de modo sistematizado, com Michel Pêcheux. No entanto, Melo (2005) afirma que, antes de Pêcheux, Zellig Harris, já em 1952, falou de discurso em sua obra *Discourse analysis*, tendo a análise textual como foco de seus estudos, diferentemente de Pêcheux que trouxe a constituição de discurso como objeto de investigação, não trabalhando com “a língua enquanto um sistema abstrato, mas com a língua no mundo” (Orlandi, 2012, p. 16).

Reforça-se que o estudo da análise de discurso é caracterizado por duas tradições, a anglo-saxônica e a francesa. Foi utilizada, nesta pesquisa, a análise de discurso de corrente francesa que, dentre diversas opções, permite considerar o sentido e não somente o conteúdo do discurso (Bardin, 2011). Inicialmente, essa corrente era denominada de **análise do discurso**, por estar voltada exclusivamente aos discursos políticos. No entanto, ao ampliar seu campo de interesse pela análise do cotidiano e

de outras formas de linguagem, sua nomenclatura passou para **análise de discurso**, tendo como objeto, qualquer discurso e não mais somente os discursos políticos (Silva, 2011).

Com relação à segunda estratégia de coleta de dados, foi utilizada a pesquisa documental, para a qual, de acordo com Gil (2009, p. 47), são utilizados materiais que ainda não foram analisados ou que ainda podem ser reelaborados, conforme os objetivos da pesquisa e “porque proporcionam melhor visão do problema”. Neste estudo, a pesquisa documental contemplou o filme documentário e a obra literária biográfica sobre a vida do rei George VI. Passa-se a falar especificamente do filme documentário, com o título de *The king speaks – The true story behind the film* (2011), que se distingue do filme comercial/artístico porque contém cenas reais dos discursos do rei George VI.

Com duração total de 50 minutos, assistiu-se a esse documentário também completamente e sem interrupção, em dois momentos distintos: antes e depois da microanálise, perfazendo um tempo de 100 minutos. O tempo investido para a realização da microanálise das cenas do documentário foi de 200 minutos, totalizando 300 minutos de estudo observacional indireto. Selecionaram-se sete cenas relacionadas aos construtos abordados nesta pesquisa. Do mesmo modo, as cenas foram registradas em protocolo de observação e, também, se partiu da premissa da possibilidade do acesso repetido e sem limites às cenas, na tentativa de minimizar as inferências pessoais (Flick, 2004; Leite & Leite, 2007, 2010).

Para essa segunda fonte de coleta – o filme documentário –, utilizou-se a estratégia da análise documental. Essa modalidade de análise é valiosa por corroborar e aumentar a evidência de outras fontes utilizadas, conforme atestam Yin (2010) e Bardin (2011), e tende a proporcionar, também, outros detalhes específicos e sugerir novas questões sobre as comunicações originadas de outras fontes, conforme apresentado na Figura 2.

A obra literária biográfica escolhida – *O discurso do rei: como um homem salvou a monarquia britânica* (Logue & Conradi, 2011) – constitui a terceira fonte de coleta de dados, na qual consta a transcrição de diversos trechos de discursos proferidos pelo rei, registrados também em protocolo de pesquisa. Em relação a essa terceira fonte, utilizou-se a estratégia de análise de conteúdo, considerada útil por Bardin (2011) para o tratamento das comunicações e a descrição de conteúdos de mensagens. Esta pesquisa apoiou-se em procedimentos interpretativos dos conteúdos desses discursos, categorizados pelas pesquisadoras: categoria 1 – comunicação pura e aberta; categoria 2 – comunicação empática e sensibilizada; categoria 3 – comunicação realista; categoria 4 – comunicação genuína.

Essa estratégia de análise merece especial atenção, como declara Bardin (2011, p. 49). A autora afirma que a análise de conteúdo tem por objeto a fala, “o aspecto individual e atual (em ato) da linguagem”. Trabalhar com essa estratégia envolve lidar com a prática da língua realizada por emissores, pois considera as significações (conteúdo) e, eventualmente, a forma e a distribuição desse conteúdo. Destaca-se que a análise

de conteúdo está centrada, nesta pesquisa, nos procedimentos qualitativos, pois o foco recai sobre peculiaridades e relações entre os elementos, dando ênfase para o que é significativo e relevante, mas não necessariamente frequente. Para tanto, a metodologia reflexiva auxiliou nessa análise, por caracterizar-se pela interpretação e pela reflexão cuidadosa do pesquisador, uma vez que “o conhecimento não pode ser separado daquele que conhece” (Vergara, 2005, p. 185).

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, apresentam-se os dados coletados por meio de três fontes: o filme comercial/artístico, o filme documentário e a obra literária biográfica. Cada uma dessas fontes contou com uma estratégia de análise diferente, conforme elucidado na metodologia. A discussão dos resultados foi respaldada pela fundamentação teórica desta pesquisa.

##### **4.1. O filme comercial/artístico**

*O discurso do rei* (Hooper, 2011) contou a história real de Albert, o então duque de York. Segundo filho do rei George V, Albert era gago desde os quatro anos de idade. No entanto, o problema da gagueira tornou-se muito sério devido ao fato de

Albert (chamado de Bertie pelos íntimos) pertencer à realeza britânica e, por isso, ter a necessidade de fazer discursos com frequência. Com a morte do rei George V, seu irmão subiu ao trono como rei Edward VIII, mas abdicou desse trono em poucos meses, o que transformou Albert no rei George VI.

Na Figura 1, apresentam-se os principais fragmentos das cenas/discursos extraídos do filme comercial/artístico e as bases para a análise desses discursos.

Os dados apresentados na Figura 1 foram classificados a partir dos registros das cenas em protocolo de observação. Reitera-se que as cenas/fragmentos dos discursos não estão, necessariamente, transcritos na íntegra, mas obedecem à ordem cronológica do filme. Ressalta-se que as discussões apresentadas no item 4.1 referem-se aos dados contidos nessa figura. Cabe aqui relembrar que as discussões também estão pautadas na contribuição de Godoi (2010) quando tratou sobre os implícitos e os silêncios discursivos na análise de discurso.

Levado por sua esposa, Albert foi ao consultório de Logue, um terapeuta da fala. Com um encontro inicial baseado na falta de confiança acerca da eficiência do tratamento que seria proposto, manteve-se arredio e agressivo diante dos questionamentos propositais feitos por Logue (registro 1, cena 9). Chama-se a atenção para o que alertam Leite, Freitas, Silva, Oliveira e Silva (2012) sobre a defensividade entre as pessoas enquanto se comunicam, haja vista que, quando superadas as dificuldades, a

Fragmentos dos Discursos / Cenas	Bases para a Análise dos Discursos
<b>1) Tempo: 00:17:52 a 00:29:16 – Cena 9 – O primeiro encontro</b> O duque chegou ao consultório de Logue, observador, sem dizer nada. Após um diálogo tenso, o duque despediu-se de Logue agradecendo pelo tempo despendido.	Resistência de Albert ao tratamento. Assertividade.
<b>2) Tempo: 00:29:27 a 00:32:52–Cena 10 – Mensagem de Natal</b> Em 1934, o rei George V fez a transmissão de Natal pelo rádio. Ao terminar, disse: “É fácil quando se sabe fazer. Tente fazer”. Albert então tentou, mas, à medida que hesitava, o pai fazia interferências, até perder a paciência e gritar.	Cobrança e exigência por parte do pai. Silêncios discursivos observados em Albert.
<b>3) Tempo: 00:32:53 a 00:34:25 – Cena 11 – Em reflexão no sofá</b> Albert relaxava deitado no sofá de sua casa. Levantou-se e procurou o disco com a gravação feita no consultório de Logue. Constatou que não havia gaguejado.	Tomada de consciência de Albert quanto à possibilidade de cura.
<b>4) Tempo: 00:45:39 a 00:56:04 – Cena 21 – Uma conversa entre amigos</b> Após ouvir a notícia da morte do rei George V, Logue deparou-se com Albert em sua porta. Albert disse para Logue as últimas palavras de seu pai: “Bertie tem mais coragem do que todos os outros irmãos juntos”. Albert disse estar aliviado por não ser ele o rei. Ambos conversaram e Albert falou de sua infância e de seus medos.	Formação do vínculo profissional e de amizade entre ambos. Evidências da coragem de Albert.
<b>5) Tempo: 01:16:45 a 01:21:23 – Cena 37 – Reencontro de Albert e Logue</b> Albert diz: “Então, aqui estou eu. A nação está pronta para dois minutos de silêncio no rádio? Se eu faltar com meus deveres, David pode voltar. Vi os reclames. Deus abençoe o rei. Não se referem a mim. Todo monarca na história sucedeu alguém que morreu ou estava para morrer. Meu predecessor está vivo, e como está vivo. É uma grande confusão. Não deu a eles nem um discurso de Natal”. Logue: “Não precisa temer as coisas que temia aos cinco anos [...] você é dono de si mesmo”.	Albert demonstra humildade quando procura Logue e fala de seus medos. Descoberta de Albert de que pode ser ele mesmo.

*continua...*

continuação...

<p><b>6) Tempo: 01:23:33 a 01:30:00 – Cena 39 – O ensaio para a coroação</b></p> <p>Questionado sobre a falta de diploma, Logue respondeu: “É verdade, não sou médico [...] Quando a Grande Guerra começou, nossos soldados retornaram, muitos deles em choque, sem poder falar. Alguém disse: ‘Você é bom com a coisa da fala, pode ajudar?’ [...] Meu trabalho era fazê-los ter fé em suas próprias vozes e deixá-los saber que um amigo estava ouvindo. Essa carapuça devia servir em você, Bertie. Não tenho um certificado [...]. Tudo o que sei é por experiência [...]. A placa diz: L. Logue, problemas da fala. Não diz médico”. Albert virou-se e viu Logue sentado no trono e ficou nervoso. Logue o provocou, perguntando por que precisava ouvi-lo e Albert gritou dizendo: “Porque eu tenho voz” e Logue, demonstrando ter conseguido o que queria, disse: “Sim, você tem voz. É tão perseverante, Bertie. É o homem mais corajoso que conheço. Você vai ser um rei muito bom”. O arcebispo chegou e dispensou Logue e Albert o interrompeu: “Como é? [...] Nesse assunto pessoal, tomarei minha decisão sozinho. Agradeço a preocupação, arcebispo, mas a cabeça é minha”. Logue agradeceu e o convidou a continuar o ensaio.</p>	<p>Certeza de relações entre Albert e Logue. Superação e tomada de consciência por parte de Albert. Iniciativa de Albert e posicionamento em relação a suas decisões.</p>
<p><b>7) Tempo: 01:38:31 a 01:42:58 – Cena 46 – Albert na sala do discurso</b></p> <p>Na sala de transmissão, Albert disse: “Logue, seja lá o que aconteça, não sei como lhe agradecer pelo que fez”. Logue respondeu: “Com um título de nobreza?” Os dois se entreolharam e Logue disse: “Esqueça tudo e fale comigo, fale com um amigo”. Foi dado o sinal para que o discurso fosse proferido.</p>	<p>Certeza de relações, amizade e cumplicidade na relação de ambos. Silêncios discursivos.</p>
<p><b>8) Tempo: 01:42:59 a 01:48:10 – Cena 47 – O discurso do rei</b></p> <p>Após hesitar por alguns instantes, o rei começou o discurso: “Neste momento, talvez o mais fatídico da nossa história, eu envio a cada casa dos meus povos, tanto em casa, quanto além-mar, esta mensagem falada com a mesma profundidade de sentimento a cada um de vocês como se eu pudesse cruzar suas soleiras e falar a vocês pessoalmente. Pela segunda vez, na vida da maior parte de nós, estamos em guerra. Diversas vezes tentamos encontrar uma solução pacífica para as diferenças entre nós e aqueles que agora são os nossos inimigos. Mas foi tudo em vão. Fomos forçados a um conflito, pois somos chamados a enfrentar o desafio de um princípio que, prevalecendo seria fatal a qualquer ordem civilizada no mundo. Tal princípio, desímpido de qualquer disfarce, é sem dúvida a mera doutrina primitiva que diz que a força é o direito. Pelo bem daquilo que nós mesmos amamos, é impensável recusarmo-nos a enfrentar o desafio. É por esse propósito elevado que eu agora chamo o meu povo em casa e meus povos além-mar, que tomarão a nossa causa como sua. Eu peço a eles que permaneçam calmos, firmes e unidos neste momento de provação. A tarefa será dura. Pode haver dias sombrios pela frente, em que a guerra não poderá mais ser confinada ao campo de batalha. Mas podemos apenas fazer o que é certo, quando esses dias se apresentarem. E reverentemente entregar nossa causa a Deus. Se todos nos mantivermos unidos, decididamente leais a ela, daí então, com a ajuda de Deus, nós triunfaremos”. Logue disse: “Foi excelente, Bertie”, gaguejou no ‘w’. O rei lhe respondeu: “Eu tinha de gaguejar um pouco para eles saberem que era eu”.</p>	<p>Certeza de relações, confiança e amizade. Superação e reconhecimento. Senso de humor.</p>
<p><b>9) Tempo: 01:48:11 a 01:49:51 – Cena 48 – Congratulações e reconhecimento</b></p> <p>Ao sair da sala de transmissão, Albert foi aplaudido por todos. Ele andou com orgulho até seu gabinete e disse a Logue: “Espero ainda ter que fazer muito mais, obrigado, Logue. Bom trabalho, meu amigo”. Elisabeth entrou e disse que sabia que ele se sairia bem e o beijou. Olhou para Logue e agradeceu, chamando-o de Lionel.</p>	<p>Segurança e orgulho de Albert. Reconhecimento a Logue pelo trabalho e pela amizade.</p>
<p><b>10) Tempo: 01:49:52 a 01:51:30 – Cena 49 – Trabalho cumprido</b></p> <p>Com sua esposa e as filhas, Albert foi à sacada e acenou ao público. Sua fisionomia era de alívio e de satisfação pelo trabalho cumprido. Logue o observou com orgulho. A multidão do lado de fora acenou para o Rei.</p>	<p>Ambos cumprem suas missões e Albert sente-se preparado para o futuro.</p>

**Figura 1: Fonte de Evidência Principal: Filme Comercial/Artístico “O Discurso do Rei”**

comunicação mútua tende a voltar-se para a solução de problemas, em vez de ser direcionada para o ataque. Para atingir esse nível de relacionamento, é necessário que se tenha coragem para assumir uma posição menos defensiva e mais aberta.

Logue utilizou recursos importantes em sua forma de conduzir a sessão terapêutica com Albert, propondo-lhe um relacionamento menos formal e mais descontraído, o que favoreceria a relação deles para o tratamento. Ambos eram

assertivos em suas colocações, porém, cada um caminhava de modo diferente nessa direção. Reforça-se o que foi defendido por Rogers (1983) e corroborado por Leite *et al.* (2012, p. 7) sobre a importância da congruência para a eficácia da comunicação: “A partir da consciência de que o que esteja sendo vivenciado, uma vez presente na consciência, também se faça presente na comunicação”. Elucida-se o esclarecimento feito por Rogers (1999) sobre o conceito de congruência, como a correspondência mais adequada entre a experiência, a consciência e a comunicação.

Discute-se a respeito da relação entre Albert e seu pai, relatada no registro 2, cena 10. As preocupações do rei George V com sua nação fez dele um pai severo e apressado em ver a melhoria no desenvolvimento do filho em quem confiava. Baseados em uma leitura contemporânea sobre caos e complexidade nas organizações, Leite *et al.* (2012, p. 3) afirmam que há uma tendência para a “reflexão acerca do propósito, dos princípios, das pessoas, do conceito, da estrutura e da prática organizacional, com base em uma espiral ascendente de complexidade, diversidade, criatividade e harmonia”, a fim de que haja transformação por intermédio da comunicação entre as pessoas.

Entendendo o paradigma da complexidade como algo que pode provocar a criatividade e servir como fonte de inovação, destaca-se o registro 3, cena 11, em que Albert, frustrado com o resultado de sua conversa com o pai e reflexivo com relação a sua situação, resolve ouvir o disco que fora gravado na consulta inicial com Logue e impressiona-se com o que escuta: uma voz firme e sem os traços comuns da gagueira a que ele estava acostumado. Procura então Logue, inicialmente com algumas resistências, mas demonstra maior confiança na efetividade do tratamento proposto. Essa tomada de consciência descrita por Rogers (1999), aliada ao que foi argumentado por Nascimento (1977) de que a higidez do relacionamento interpessoal depende da eficácia dessa comunicação entre as partes envolvidas, reforça e sustenta que a confiança mútua é essencial para a certeza de relações.

Albert decidiu iniciar seu tratamento com o terapeuta da fala, Logue. A confiança entre ambos e a certeza de relações são confirmadas no registro 4, cena 21, quando Albert procurou Logue, após a morte de seu pai, não como seu terapeuta, mas como um amigo. Essa certeza de relações ficou clara na observação do diálogo estabelecido entre os dois, em que Albert confidenciou a Logue detalhes de sua infância, importantes para seu tratamento. O mesmo pode ser observado no registro 5, cena 37, quando ficou evidente a humildade de ambos, a certeza da higidez do relacionamento e a tomada de consciência de Albert com relação a suas limitações.

Conforme registro 6, cena 39, em que ambos se dirigiram à abadia, local marcado para a coroação, Albert foi alertado pelo arcebispo de que Logue não era médico formado. Instalou-se um clima de tensão entre os dois, que culminou em uma provocação de Logue sentando-se no trono reservado aos monarcas. Albert ficou nervoso e, após algumas tentativas em falar gague-

jando, conseguiu gritar para Logue que precisava ser ouvido, porque tinha voz. Nessa cena, foi possível observar que ocorreu nova tomada de consciência do monarca, evidenciando a superação de uma dificuldade de Albert em comunicar-se, expor sua opinião e fazer-se ouvir. Essa afirmação pode ser também observada na sequência da mesma cena, quando o arcebispo tentou dispensar os serviços de Logue e foi interrompido por Albert. Seu posicionamento foi mais uma evidência do amadurecimento pessoal, da aquisição de segurança, da assertividade em sua comunicação e da confiança no trabalho de Logue. Após essa atitude, Albert e Logue continuaram o ensaio, o qual foi conduzido com bom humor e mestria, sem as formalidades com que os eventos eram tratados nos bastidores da monarquia (observar também o registro 7, cena 46).

Em continuidade, evidencia-se o discurso referente à guerra para o qual Logue chegou poucos instantes antes do horário do pronunciamento, mas ainda em tempo de ensaiar com o paciente e amigo. Nessa cena, foi possível analisar os elementos que ficam excluídos do campo de dizibilidade em um discurso, chamados de silêncios discursivos, que constituem importante fundamento da análise de discurso, uma vez que estão associados à produção do sentido discursivo (Godoi, 2010; Orlandi, 2012). Esse silêncio, conforme Orlandi (2012), está relacionado a um recuo necessário e deve ter um tratamento adequado para que o sentido faça sentido. Ao serem observados elementos dessa comunicação não verbal, tornou-se possível a compreensão e a confirmação das características pessoais de Albert como o dirigente de sua nação e seu comprometimento com o povo. Observaram-se nos registros 7 e 8 referentes às cenas 46 e 47, os elementos dessa comunicação, quando Albert revelou seu olhar emocionado, hesitante e cônscio da responsabilidade daquele momento.

A superação de Albert diante da dificuldade de comunicação ficou evidente quando ele saiu da sala de transmissão radiofônica e foi aplaudido por toda a equipe, por seu discurso objetivo e emocionado, que envolveu a nação. Sua comunicação não verbal revelou características de segurança, desenvoltura, satisfação pessoal e elevação de sua autoestima, conforme registro 9, cena 48. Diante desses acontecimentos, vale relembrar Silva (2010), segundo o qual, quando se alcança a essência de um fenômeno, torna-se possível captar a estrutura de uma experiência vivida, que é revelada de forma que possibilite compreender os significados dessa experiência. Com base nessa afirmação, na penúltima cena do filme, descrita no registro 10, cena 49, em que Albert apareceu a seus súditos após o pronunciamento da guerra, ficou evidente que o propósito do monarca foi atingido e foi possível compreender os significados e a importância da experiência do discurso do rei.

É relevante retomar a afirmação feita por Vidal (2006) de que a cultura está em constante mobilidade e, a respeito do uso da linguagem filmica, as obras artísticas dialogam com o passado e apontam para o futuro. Igualmente relevante é relembrar que essa autora apontou o pensamento de Mikhail Bakhtin com

relação à diferença entre a comunicação expressa nos discursos da vida, considerada forte e dependente do ambiente, e a comunicação expressa nos discursos da arte, na qual a dependência do contexto imediato é menor, embora nunca deixe de existir. Portanto, na realidade e na ficção, as linguagens entram em confronto e constituem um todo discursivo.

O mais antigo registro da história humana é a experiência visual, considerada fundamental no aprendizado (Dondis, 1997). No cinema, o elemento visual predominante é o movimento, que traz como resultado uma experiência que muito se aproxima do que se passa no mundo concreto. Desse modo, a utilização da linguagem filmica, nesta pesquisa, tornou possível formular uma noção esquemática da capacidade dessa arte. Em concordância com Dondis (1997), reforça-se que o cinema não é uma atividade racional e nenhuma descrição esquemática será adequada para ele, mas a utilização da arte no contexto das organizações possibilita novos modos mais sensíveis de trabalhar, o que tende a proporcionar maior apreciação e interpretação dos

fenômenos organizacionais (Wood Jr. & Csillag, 2009). Com tais argumentos, reitera-se a importância de serem utilizados, nesta pesquisa, os filmes comercial/artístico e o documentário, inseridos como forma de compreender a metáfora de comunicação e, em consequência, sua utilização para a análise dos discursos nas organizações.

#### 4.2. O filme documentário

Com trechos de cenas reais e relatos de diversos profissionais, o filme documentário apresentou detalhes da relação entre o rei George VI e Lionel Logue, bem como entre o rei George VI e seu pai, o rei George V, o primeiro rei a falar no rádio para seus súditos.

Na Figura 2, apresentam-se os principais fragmentos das cenas/documentos extraídos desse filme documentário.

Considerando-se que todo documento carrega consigo uma riqueza de informações, seu uso tende a contribuir para

Fragmentos das Cenas e dos Documentos	Bases para a Análise do Documento
<b>1) Tempo: 00:08:15 – George VI – O contexto de um rei relutante</b> Apresenta-se Albert como um homem com aparência cansada e com dificuldades em proferir seu discurso. Tal cansaço era porque já havia passado por oito terapeutas da fala e já não acreditava mais em sua cura.	Cenas reais de um discurso tímido e de difícil entendimento. Imagens de uma pessoa cansada.
<b>2) Tempo: 00:17:00 – Posse e renúncia do rei Edward III, irmão de Albert</b> Príncipe David é um <i>playboy</i> que, após a morte do pai, assumiu o reinado. Comunicativo e extrovertido, conquistava a simpatia das pessoas. Envolveu-se com uma mulher já divorciada. Devido à reprovação do parlamento, renunciou.	São apresentadas fotos de David e Wallis Simpson e o contexto de sua situação política.
<b>3) Tempo 00:22:00 – O discurso da posse</b> Foi apresentada uma foto com o áudio do discurso da posse do rei George VI. O discurso já apresentava melhor fluidez e segurança por parte do rei. Comenta-se no documentário que a mídia e os súditos perceberam tal melhoria.	Após o discurso em áudio, há comentários a respeito da melhoria na forma de pronunciamento do rei.
<b>4) Tempo: 00:29:43 – O discurso de Natal</b> O documentário trouxe o discurso de Natal proferido pelo rei George VI. Foi apontada outra melhoria em sua pronúncia e em sua forma de expressar-se, diante do microfone, aos súditos.	Relatos e narrativas de que o tratamento com Lionel Logue trouxe melhoria em sua forma de expressar-se.
<b>5) Tempo: 00:40:14 – A iminência da Segunda Guerra para a nação</b> Apresenta-se um rei atormentado diante dos desafios enfrentados, uma vez que a decisão de entrar na guerra ou permitir os avanços de Hitler estava sob sua cabeça. Preocupação com o discurso e a repercussão de sua decisão.	Os moradores da cidade preparam-se para a guerra. Imagens do rei e sua preocupação com a nação.
<b>6) Tempo: 00:44:03 – A mensagem do Natal de 1944</b> O documentário fez referência à mensagem de Natal do ano de 1944 e da perseverança que o rei apresentava em um breve cessar-fogo. Pedia paciência e desejava, a todos, força e entendimento.	Em uma breve mensagem, verifica-se a força e o peso do discurso de George VI para a nação.
<b>7) Tempo: 00:45:30 – Discurso após a guerra, em formato de cinejornal</b> Discurso que o rei George VI proferiu em 04/maio/1945 com gravação feita em áudio e vídeo. Falava de agradecimento e gratidão àqueles que lutaram pela nação e pedia o mesmo aos demais súditos.	Discurso proferido sem sinais de gagueira e com muita segurança. Sinais de cansaço físico.

**Figura 2: Fonte de Coleta Auxiliar: Filme Documentário “The King Speaks – The True Story Behind the Film”**

o entendimento do objeto de estudo e gera a possibilidade de ampliação de eventos que necessitam de contextualização histórica e sociocultural. Com esse entendimento, utilizou-se a estratégia da análise documental para essa segunda fonte de evidência. Chama-se a atenção para o fato de que o filme documentário utilizado corroborou tanto as informações obtidas na principal fonte de coleta de dados desta pesquisa, quanto as informações obtidas na terceira fonte, a obra literária biográfica sobre o rei George VI.

Na Figura 2, registro da cena 1, apresenta-se um discurso proferido pelo rei, no qual foi possível verificar os silêncios discursivos. Como dirigente de uma nação, a dificuldade na fala gerava problemas para o rei, influenciando a relação de confiança entre a monarquia e os súditos. A nação esperava que seu dirigente estivesse apto e preparado para tomar decisões e agir diante dos obstáculos. No entanto, toda vez que esse dirigente apresentava fragilidade na fala, a confiança dos súditos tornava-se igualmente frágil.

Com o que foi apresentado nessa fonte de coleta, pôde-se constatar que a reprodução dos fatos da realidade foi cuidadosamente abordada no filme comercial/artístico, embora não fosse uma condição obrigatória. O filme documentário trouxe fotos e imagens reais do rei e das pessoas envolvidas com a monarquia britânica naquele período e apresentou, de forma dinâmica, os acontecimentos históricos, intercalando-os com relatos dos biógrafos da família real e com três ex-pacientes de Logue.

Lionel Logue foi descrito como um homem com habilidades de comunicação e como o profissional que salvou a monarquia britânica. Percorrendo a evolução dos acontecimentos históricos, esse documentário confirmou as informações obtidas nas demais fontes de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa, dando detalhes sobre a posse e a morte do rei George V, a abdicação de Edward III e a cerimônia de coroação do rei George VI (registro 2).

O documentário foi finalizado com a apresentação do discurso feito após a guerra, em formato de cinejornal, que foi ao ar em maio de 1945 com gravação feita em vídeo e áudio, conforme o registro 7. O rei George VI pronunciava uma mensagem de agradecimento àqueles que lutaram pela nação e pedia o mesmo aos demais súditos com relação aos que lutaram na guerra. Nesse discurso, foi possível observar a fluência do rei em pronunciar seu discurso e a ausência dos elementos que dificultavam sua dicção. O discurso proferido revelou um homem seguro de sua fala, com habilidade de comunicação que permitia uma relação de confiança com seus súditos.

A obra literária biográfica, a terceira fonte de coleta de dados, foi baseada nas cartas trocadas entre Albert e Logue e seus diários. Serve também de referência histórica, uma vez que foi organizada de forma a trazer trechos importantes da vida de cada personagem, desde o nascimento de Albert até sua morte, em fevereiro de 1952, aos 56 anos de idade. Em paralelo, resgatou ainda a história de Logue até sua morte, em

abril de 1953, aos 73 anos de idade. O que torna relevante essa terceira fonte é o fato de ela ser a única a conter esses registros.

#### 4.3. A obra literária biográfica

Para a análise dessa obra literária biográfica, utilizou-se a estratégia de análise de conteúdo que, diferentemente de outras estratégias que consideram a língua como objeto, considera o aspecto individual e atual da fala, conforme mencionado por Bardin (2011). Trata-se de lidar com a prática da língua, realizada por emissores, considerando o conteúdo, a forma e a distribuição desse conteúdo.

Nas Figuras 3, 4, 5 e 6, apresentam-se os principais fragmentos dos discursos proferidos pelo rei George VI, extraídos do livro, separados em quatro categorias estabelecidas conforme a evolução, percebida pelas pesquisadoras, da comunicação desse rei: Categoría 1 – comunicação pura e aberta; Categoría 2 – comunicação empática e sensibilizada; Categoría 3 – comunicação realista; Categoría 4 – comunicação genuína. Reitera-se que a análise de conteúdo realizada esteve apoiada em procedimentos interpretativos dos conteúdos aqui categorizados, tomando por base as recomendações de Vergara (2006) e Bardin (2011).

Na Figura 3, apresentam-se os fragmentos dos discursos na Categoría 1 – comunicação pura e aberta. Esses fragmentos referem-se ao período inicial do reinado de George VI.

Na Categoría 1, deixa-se claro que, por meio do conteúdo dos discursos iniciais, pode ser observada a presença de características que envolvem honradez, humildade, respeito, coragem, comprometimento e fé, a exemplo do discurso da coroação, em maio de 1937, quando o rei falou de sua gratidão em servir ao povo (registro 1). Em seu primeiro discurso de Natal, proferido no ano de 1937 (registro 2), George VI demonstrou a importância do momento de transição do reinado, bem como deixou claros seu compromisso com a nação e o respeito que ele dava ao período anterior, quando essa nação esteve aos cuidados do rei George V, seu pai. Nascimento (1977) chamou a atenção para a necessidade de que haja uma comunicação pura entre as pessoas e a confiança nas relações deve ser precedida dessa forma de comunicação, como uma condição necessária para que a certeza de relações seja alcançada e mantida. Observa-se que o respeito à imagem de seu pai foi mantido, inclusive como forma de aproximação com o povo e com aqueles que confiavam na sucessão do reinado (registro 2).

Na Figura 4, apresentam-se os fragmentos dos discursos na Categoría 2 – comunicação empática e sensibilizada. Esses fragmentos referem-se ao período de aproximação entre o rei George VI e os seus súditos.

Na Categoría 2, mostra-se que, diante dos diversos desafios enfrentados pelo rei George VI, o envolvimento da Inglaterra na Segunda Guerra Mundial foi considerado um acontecimento extremamente difícil e o que mais exigiu sensibilidade em sua postura, por intermédio de atitudes de soberania e empatia, já que o rei teve de liderar sua nação em meio às adversidades

Categoria 1 – Comunicação Pura e Aberta	
Fragmentos dos Discursos	Bases para a Análise do Conteúdo
<p><b>1) 12/05/1937 – Discurso do dia da coroação</b>  “É com muita felicidade que lhes falo esta noite. [...] Só direi o seguinte: que, nos anos vindouros, se eu puder mostrar minha gratidão servindo-os, essa é a maneira, acima de todas as outras, que escolherei. [...] Agradeço-lhes do fundo do meu coração, e que Deus abençoe a todos!” (pp. 26).</p>	O rei apresenta honradez, humildade, gratidão, bondade e bênção ao proferir o discurso de sua coroação.
<p><b>2) 25/12/1937 – Discurso de Natal</b>  “Muitos de vocês se lembrarão dos pronunciamentos de Natal de anos anteriores, quando meu pai falava a seus povos. [...] Não posso aspirar ocupar o seu lugar e nem acredito que vocês desejariam que eu mantivesse, imutável, uma tradição tão pessoal para ele” (pp. 164-165).</p>	Apresenta-se um discurso de respeito à memória do pai, honradez e humildade diante de seus súditos.

**Figura 3: Fonte de Coleta Auxiliar: Obra Literária Biográfica “O Discurso do Rei – Como Um Homem Salvou a Monarquia Britânica” – Categoria 1**

Categoria 2 – Comunicação Empática e Sensibilizada	
Fragmentos dos Discursos	Bases para a Análise do Conteúdo
<p><b>3) 03/09/1939 – Discurso Início da Guerra</b>  “[...] Somos chamados, com nossos aliados, a enfrentar o desafio de um princípio que, se prevalecesse, seria fatal para qualquer ordem civilizada no mundo. [...] Esta é a questão última que nos confronta. Pelo bem de todos a quem queremos bem, e pela ordem e paz do mundo, é impensável que devêssemos nos recusar a enfrentar o desafio. [...] Peço-lhes que se mantenham calmos, firmes e unidos nestes tempos de provação. A tarefa será difícil. Talvez tenhamos dias obscuros pela frente, e a guerra já não pode ser confinada ao campo de batalha. [...] Se nos mantivermos todos resolutamente fiéis a ela, prontos para qualquer serviço ou sacrifício por ela exigido, então, com a ajuda de Deus, venceremos. Que a todos nós Ele abençoe e proteja” (pp. 192-193).</p>	O rei passa uma mensagem consistente de comprometimento, com atitude de respeito, empatia, honradez e coragem e dá sua bênção ao povo, desejando-lhe serenidade diante do período que se inicia.
<p><b>4) 25/12/1939 – Discurso de Natal</b>  “[...] Um novo ano se aproxima. Não sabemos o que trará. Se trouxer paz, seremos todos muito gratos. Se trouxer a continuação da luta, permaneceremos sem medo. [...] Poema: “Deus Sabe”, Minnie Louise Haskins, publicado em 1908: “Eu disse ao homem que se postava ao portal do ano: ‘Dê-me uma luz para que eu possa caminhar com segurança pelo desconhecido’. E ele respondeu: ‘Adentra a escuridão e põe tua mão na Mão de Deus. Será para ti melhor que luz e mais seguro que um caminho conhecido’. Possa essa Toda-Poderosa Mão a todos nós guiar e manter”(pp. 197-198). “[...] O mal, que sem cessar e com toda a honestidade de propósitos nos empenhamos em evitar, caiu sobre nós.” [...] Não se trata de mera conquista territorial ou que buscam nossos inimigos. Trata-se da derrubada, completa e definitiva, deste Império e de tudo o que ele representa e, depois, da conquista do mundo [...].” (pp. 203 e 204).</p>	Dante dos últimos acontecimentos, o rei passa em seu discurso ao povo uma mensagem de perseverança, realismo e sensibilidade.

**Figura 4: Fonte de Coleta Auxiliar: Obra Literária Biográfica “O Discurso do Rei – Como Um Homem Salvou a Monarquia Britânica” – Categoria 2**

trazidas pela guerra. Nesse momento importante e delicado, o rei George VI fez um pronunciamento a seus súditos, no qual se notam características que envolvem consistência, comprometimento, honradez e senso de realismo (registro 3).

Analizando-se o discurso de Natal em 1939 (registro 4), observa-se que Albert manteve em sua fala características como respeito, humildade, perseverança e sensibilidade, sem perder

o senso de realismo. Mesmo expressando suas preocupações com o futuro, Albert não perdeu a sensibilidade e declamou um poema com uma mensagem de esperança e como forma de incentivo a seus súditos.

Na Figura 5, apresentam-se os fragmentos dos discursos na Categoria 3 – comunicação realista. Esses fragmentos referem-se ao período de maior desafio do reinado de George VI.

Categoria 3 – Comunicação Realista	
Fragmentos dos Discursos	Bases para a Análise do Conteúdo
<b>5) 24/05/1940 – Discurso do Dia do Império</b> “[...] O mal, que sem cessar e com toda a honestidade de propósitos nos empenhamos em evitar, caiu sobre nós. [...] Não se trata de mera conquista territorial o que buscam nossos inimigos. Trata-se da derrubada, completa e definitiva, deste Império e de tudo o que ele representa [...]” (pp. 203 e 204).	Mensagem que reforça o senso de realismo e sinceridade apresentado por George VI.
<b>6) 25/12/1942 – Discurso de Natal</b> “Em nossa festa de Natal hoje, faltam muitas das coisas felizes e familiares que nela sempre estiveram presentes desde a nossa infância [...]. É uma mensagem de gratidão e esperança – de gratidão ao Todo-Poderoso por Sua grande misericórdia, de esperança pelo retorno da paz e da boa vontade a esta terra.” [...] <b>Encerrou o discurso com uma história contada por Abraham Lincoln, a respeito de um garoto que carregava morro acima uma criança bem menor.</b> “Ao ser perguntado se o pesado fardo não era demasiado para ele, o menino respondeu: ‘Não é um fardo, é meu irmão’” (p. 213).	Na mensagem de Natal, o rei apresenta em seu discurso características de honradez, sensibilidade, respeito, bênção, fé, perseverança.
<b>7) 06/06/1944 – Discurso do Dia “D”</b> “O espírito do povo, resoluto e dedicado, inflamou-se sem dúvida como uma chama brilhante, vinda de um daqueles fogos invisíveis que ninguém pode extinguir. [...] Uma vez mais, o que se exige de todos nós é algo além da coragem, além da resistência” [...] <b>Encerrou citando o versículo 11 do Salmo 29:</b> “O Senhor dará força a seu povo; o Senhor abençoará seu povo com paz” (pp. 223-224).	Apresentam-se evidências de realismo, coragem, reconhecimento, fé e perseverança.
<b>8) 25/12/1944 – Discurso de Natal</b> “Se olharmos para aqueles primeiros dias da guerra, podemos certamente dizer que a escuridão fica menor e menor a cada dia [...]. A ansiedade está dando lugar à confiança, e esperemos que antes do próximo Natal a história de liberação e triunfo esteja completa” (p. 229).	Mais uma vez, observam-se no discurso, palavras de perseverança, com sensibilidade, determinação e maturidade.

**Figura 5: Fonte de Coleta Auxiliar: Obra Literária Biográfica “O Discurso do Rei – Como Um Homem Salvou a Monarquia Britânica” – Categoria 3**

Na Categoria 3, verificou-se também uma relação entre o discurso proferido pelo rei no Dia do Império (registro 5) e as afirmações de Genelot (citado por Cardoso, 2006). Considerando-se que o receptor é um agente ativo diante de mensagens recebidas e as entende de acordo com seus valores e com seu mundo social, o que influencia suas leituras, experiências e vivências, fica claro que o significado da comunicação é dado por esse receptor em um universo simbólico e social, uma vez que todo o processo cognitivo entra em circulação para a produção desse significado. Albert demonstrou considerar seus súditos como receptores ativos e que, mesmo estando em uma posição de destaque, tinha incertezas, dúvidas e, acima de tudo, esperanças. Características como essas indicam uma aproximação com seu povo. Não havia como ter certeza de que todos tivessem compreendido a mensagem, mas – diante do canal selecionado, via rádio, em tempo real, e da seriedade com a qual o discurso foi proferido – a transmissão da comunicação foi realizada de modo que se buscasse condicionar a sensação ao que estava sendo dito.

Prosseguindo com a análise e a discussão dessa categoria, considerando-se a ordem cronológica dos fragmentos dos discursos do rei, pode-se constatar, no discurso do Natal de 1942

(registro 6), o quanto o uso de seus conhecimentos, advindos de uma sólida formação, contribuiu para sua aproximação com os súditos e com o sentimento de companheirismo presente entre eles. Ao elucidarem-se tais fragmentos, houve o propósito de compreender como se configura a comunicação nas organizações, utilizando-se de uma metáfora como artifício para a compreensão desses fenômenos organizacionais. Morgan (1996) apoiou-se na premissa de que trabalhar com metáforas traz um significado muito maior do que apenas o embelezamento do discurso, mas implica um modo de ver e de pensar sobre o mundo real, conforme já mencionado anteriormente nesta pesquisa. Aqui, registra-se o fragmento do discurso do Dia D (registro 7), em que o rei, utilizando inicialmente linguagem metafórica, manteve presentes características como fé, respeito, reconhecimento de coragem, gratidão e perseverança.

Outro fragmento diz respeito a um trecho de outro discurso proferido no Natal de 1944 (registro 8), no qual as palavras de perseverança e otimismo, com sensibilidade, determinação e maturidade, destacam-se em consonância com a afirmação de Freitas (2009) de que o saber-fazer comunicativo pressupõe muito mais do que o domínio do código verbal, pois está ligado

à dimensão sociocultural da linguagem, que vincula objetivos comunicativos a comportamentos linguageiros específicos.

Na Figura 6, apresentam-se os fragmentos dos discursos na Categoria 4 – comunicação genuína. Esses fragmentos referem-se ao período de maturidade no reinado de George VI.

Na Categoria 4, observa-se que, após um longo período, o rei pôde então comunicar a seu povo o fim da guerra e o fez em um pronunciamento: o Dia da Paz (registro 9). Salienta-se um ponto comum entre Rogers (1983) e Nascimento (1977), corroborado por Leite *et al.* (2012, p. 17) no que tange ao construto comunicação: “Há um engano comum ao se pensar que a comunicação genuína só pode existir se houver certeza de relações. A certeza de relações é que não será alcançada sem a comunicação genuína”. Mediante essa assertiva, confirma-se a relação estabelecida entre o rei George VI e a sua nação, relação mantida pela comunicação genuína e pela certeza de relações, características consideradas importantes entre um dirigente e o povo de sua nação.

Em uma comparação metafórica, as características apontadas como presentes na relação entre o rei e sua nação também são indicadas para que estejam presentes na relação entre um gestor e sua equipe, no contexto das organizações. Morgan (2007) defende que as organizações são comparadas a organismos permeados de interesses, por serem consideradas complexas, ambíguas e paradoxais. Considerando-se a comunicação, nesse contexto, corrobora-se Freitas (2009), que discute a importância da comunicação organizacional e a articulação entre linguagem e trabalho, assim como o fato de que as organizações necessitam ser administradas tendo clareza de que o processo de comunicação deve ser considerado essencial e humano para se atingirem os resultados esperados.

Conforme pode ser observado no discurso do Natal de 1951 (registro 10), com o qual o rei George VI despediu-se de seus súditos com sua tradicional mensagem de Natal, a comunicação

foi essencialmente humana. O registro não apontou temor de exposição por trás da comunicação genuína do rei com seus súditos, o que se encontra alinhado ao pensamento de Rogers (1983), de que é possível estabelecer comunicações genuínas entre as pessoas, independentemente das posições em que elas se encontram. Para tanto, é preciso coragem e confiança em si mesmas e nas outras pessoas.

Ao consolidarem-se as análises e a discussão dos resultados, observou-se que cada uma das fontes de coleta e suas respectivas estratégias de análises contribuíram singularmente, nesta pesquisa, para o estudo da linguagem filmica no campo da administração. No filme comercial/artístico, foi possível a depuração das cenas microanalisisadas, de forma a observar cada parte que evidenciasse o processo de comunicação e o sentido dos discursos presentes. Foi nesse contexto que, a partir da análise dos discursos produzidos no filme comercial/artístico, abordou-se a relação entre o rei George VI e seu país, como uma metáfora do cenário organizacional contemporâneo, no qual dirigentes e colaboradores enfrentam desafios diáários relacionados à comunicação.

O filme documentário contribuiu como reforço dos dados obtidos na análise filmica, uma vez que, nessa fonte de coleta, constavam registros de fotos e cenas reais do rei, das pessoas envolvidas com ele naquele período e cenas de alguns de seus discursos, que agregaram valor para a compreensão do contexto de estudo desta pesquisa. Essa fonte de coleta contribuiu também para o entendimento de que, mesmo permeado de recursos estéticos, o filme comercial/artístico e sua utilização foram considerados relevantes e confiáveis e podem servir de referência para análises das metáforas nas organizações, porque pôde-se verificar tal apropriação ao se discutirem os resultados.

A obra literária biográfica contribuiu, por sua vez, com informações mais precisas e detalhadas de todos os aconte-

Categoria 4 – Comunicação Genuína	
Fragmentos dos Discursos	Bases para a Análise do Conteúdo
<b>9) 08/05/1945 – Dia da Paz V</b> “Agradecemos hoje ao Deus Todo-Poderoso por uma grande bênção [...] eu lhes peço que me acompanhem neste ato de gratidão [...]. Na hora do perigo, humildemente entregamos nossa causa nas mãos de Deus, e Ele tem sido nossa Força e nosso Escudo. Vamos agradecer Suas graças e, neste momento de vitória, nos entregar e a nossa nova liderança a essa mesma e forte Mão” (pp. 233-237).	O rei, em sua mensagem, agradece a Deus e convida seus súditos a fazerm o mesmo, demonstrando fé, humildade, bênção, determinação.
<b>10) 25/12/1951 – Discurso de Natal</b> “Eu mesmo tenho razões para uma profunda gratidão, pois não apenas – pela graça de Deus e por meio da leal competência de meus médicos – superei a doença como também aprendi uma vez mais que é nos tempos ruins que mais valorizamos o apoio e a solidariedade de nossos amigos. Confio em que vocês percebam o quanto suas orações e bons votos ajudaram e ajudam minha recuperação” (pp. 249-250).	Ficam evidentes características de gratidão, humildade, superação, fé, bênção e respeito, apresentadas na fala do rei.

**Figura 6: Fonte de Coleta Auxiliar: Obra Literária Biográfica “O Discurso Do Rei – Como Um Homem Salvou a Monarquia Britânica” – Categoria 4**

cimentos abordados no filme comercial/artístico e no filme documentário, principalmente por conter elementos dos discursos extraídos dos registros feitos pelo próprio rei George VI e pelo terapeuta da fala, Lionel Logue, em seus respectivos diários, além de relatos de seus sentimentos quanto aos desafios enfrentados àquela época.

Enfatiza-se que o surgimento do cinema possibilitou ao homem que saísse da fala convencional e conhecesse as abundantes vantagens e possibilidades da expressão visual, como meio de comunicação (Dondis, 1997). Em complemento a essa afirmação, reitera-se que o discurso organizacional depende inherentemente das metáforas, conforme afirmou Sardinha (2007), embora nenhuma delas seja suficiente para expressar toda a riqueza das relações organizacionais. Nesse sentido, utilizando-se a linguagem filmica como uma metáfora, foi abordada a temática da comunicação de maneira diferente, o que pode influenciar novas visões e novas formas que, por sua vez, talvez venham a ajudar a compreender os discursos produzidos nas organizações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relembra-se que esta pesquisa teve por objetivo analisar o exercício da linguagem filmica como metáfora de comunicação e sua possível utilização para a análise dos discursos nas organizações. Ao serem estudados os discursos apresentados pelo rei George VI nas três fontes de coleta, foi possível comparar o conteúdo desses discursos e, diante das evidências encontradas e discutidas, verificou-se que o uso da linguagem filmica, neste estudo, pode contribuir para o entendimento do fenômeno da comunicação nas organizações e para a discussão dos elementos que interferem nos resultados obtidos por intermédio da prática de exercícios com essa linguagem.

Reforça-se que a microanálise e a depuração das cenas de filmes comerciais/artísticos completos podem permitir ao pesquisador a conferência de seus registros e de suas percepções, devido ao acesso repetido às cenas, desde que não se permita a escolha do filme pelo filme, mas pela oportunidade de investigar um fenômeno organizacional a partir de diferentes lentes. Do mesmo modo que a conveniência da utilização da linguagem filmica pode ser ratificada quando ocorre um alinhamento entre o(s) filme(s) escolhido(s), o(s) construto(s) que se pretende investigar e a fundamentação que pode permeá-los.

Os resultados com o filme analisado mostraram que há possibilidade de comparação entre os discursos organizacionais, produzidos entre gestores e colaboradores, a partir da linguagem filmica, uma vez que seu exercício cria oportunidade de simulação a partir de cenas que podem ser comparadas com fatos reais, diante dos acontecimentos ocorridos nas organizações.

Nesta pesquisa foi possível verificar o sentido da utilização da linguagem filmica quando se desenvolvem as dimensões do sentimento e da experiência perceptiva, uma vez que o realismo promovido/sugerido pelo cinema é o resultado da

objetividade e da subjetividade do indivíduo no processo de significação filmica. É resultado da objetividade, porque se trata de um processo de reprodução mecânica e, ao mesmo tempo, é também resultante da subjetividade, porque envolve o olhar de quem assiste.

Diante do contexto apresentado, acrescenta-se que uma das limitações acerca do uso da linguagem filmica está relacionada à dimensão sentimento, pois, uma vez que essa dimensão está envolvida no processo de significação filmica do indivíduo, exige extremo cuidado por parte do pesquisador, ao analisar e interpretar os resultados provenientes da experiência filmica, para evitar, assim, pressuposições, generalizações ou induções. Contudo, salienta-se que algumas limitações, a exemplo das quais próprias dos estudos observacionais indiretos e do uso das metáforas, podem ser destacadas como ponto de partida para um tratamento cauteloso dos resultados aqui obtidos e para o aprimoramento de investigações futuras no campo da administração.

O uso da linguagem filmica pode favorecer a comunicação organizacional a partir das metáforas que venham a ser abordadas. Consideram-se, porém, os avanços empíricos realizados e as perspectivas que se abrem ao término da pesquisa, como fatores considerados relevantes para os rumos dos estudos observacionais com linguagem filmica, de modo contributivo para minimizar reducionismos e inconsistências em pesquisas com essa abordagem. Portanto, os desafios são inúmeros para aqueles que pretendem discutir a temática da linguagem filmica e o fenômeno da comunicação organizacional.

Para manutenção de uma agenda de pesquisa, reforça-se a possibilidade de aprofundamento com novas pesquisas científicas no campo da administração, bem como a necessidade de se instigarem reflexões a respeito da utilização dessa linguagem, necessariamente sustentada em rigor, sistematização, consciência e clareza do que se deseja investigar, de modo que seus resultados possam auxiliar na aplicação de novas estratégias para a gestão da comunicação nas organizações.

Com a análise das versões dos discursos aqui utilizadas, sugere-se investigar, também, as possibilidades de contribuições do uso da linguagem filmica para o processo de ensino-aprendizagem, uma vez que análises similares no campo da administração contribuíram para a discussão e a compreensão dos processos de comunicação nas organizações.

No que se refere à dimensão de sentimento que envolve os estudos relacionados à linguagem filmica como uma limitação, propõe-se a investigação desse fenômeno com a participação de indivíduos – atores organizacionais – no sentido de explorar afundo a objetividade e a subjetividade do indivíduo no processo de significação filmica.

Com relação ao fenômeno da comunicação, sugere-se que haja estudos que abordem essa temática com profundidade, investigando não somente seus modelos esquemáticos, mas também a maneira como a comunicação é percebida e vivida pelos atores organizacionais, explorando seus significados. ♦

## REFERÊNCIAS

- Abdala Jr., R. (2006). O cinema: outra forma de “ver” a história. *Revista Iberoamericana de Educação*, 38(7).
- Andrew, J. D. (1989). *As principais teorias do cinema – uma introdução*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Araújo, I. (1995). *Cinema: o mundo em movimento*. São Paulo: Scipione.
- Arnheim, R. (2002). *Arte & percepção visual: uma psicologia da visão criadora*. São Paulo: Pioneira.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Betton, G. (1987). *Estética do cinema*. São Paulo: Martins Fontes.
- Blasco, P. G. (2006). *Educação da afetividade através do cinema*. Curitiba: IEF.
- Campbell, J. (1988). *The power of myth*. United States: Doubleday.
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 30, Salvador, BA, Brasil.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Davel, E., Vergara, S. C., & Ghadiri, D. P. (2007). Administração com arte: papel e impacto da arte no processo de ensino-aprendizagem. In E. Davel, S. C. Vergara, & D. P. Ghadiri (Orgs.), *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publishing.
- Dondis, D. A. (1997). *Sintaxe da linguagem visual*. São Paulo: Martins Fontes.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Freitas, E. C. (2009). Linguagem e trabalho: comunicação e discurso nas organizações. *Revista Conhecimento Online*, ano 1, 1(1).
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K. (2010). Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Hooper, T. (Diretor). (2011). *O discurso do rei* [Filme]. Beverly Hills, Londres: Paris Filmes.
- Ipiranga, A. S. R. (2007). A narração fílmica no ensino de gestão de pessoas e de comportamento organizacional. In E. Davel, S. C. Vergara, & D. P. Ghadiri (Orgs.), *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas.
- Leite, N. R. P., Freitas, A. D. G., Silva, M. A. B., Oliveira, E. F., & Silva, C. C. (2012, outubro-dezembro). Caos, complexidade, comunicação “rogeriana” e o processo de ensino-aprendizagem: um estudo observacional do filme *Náufrago*. *Revista Reuna*, 17(4), 65-84.
- Leite, N. R. P., & Leite, F. P. (2007). Um estudo observacional do filme *Denise está chamando* à luz da teoria de ação de Chris Argyris e Donald Schön. *Revista de Gestão USP*, 14(n. especial).
- Leite, N. R. P., & Leite, F. P. (2010). A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicações do estudo observacional. *Revista de Gestão da USP* (Rege USP), 17(1), 75-97.
- Leite, N. R. P., & Martinez, V. D. L. P. R. (2010, dezembro). Projeto de comunicação viabilizando a expressão dos servidores da SEF/MG. *Revista de Gestão e Projetos*, 1(1), 114-140.
- Leite, N. R. P., Nishimura, A. T., & Leite, F. P. (2010). O estudo do construto amor em administração: ciência ou senso comum? *Revista Reuna*, 15(2), 59-81.
- Logue, M., & Conradi, P. (2011). *O discurso do rei – Como um homem salvou a monarquia britânica*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Loizos, P. (2002). Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In M. W. Bauer, & G. Gaskell, *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – Um manual prático* (5a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Machado, R. (2009). *Deleuze, a arte e a filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Marchiori, M. R., Ribeiro, R. R., Soares, R., & Simões, F. (2010, julho-dezembro). Comunicação e discurso nas organizações: constructos que se relacionam e se distinguem. *Comunicação & Sociedade*, ano 32, 54, 211-238.
- Marques, J. A. (2008). *Vozes da cidade: o sentido da telenovela na metrópole paulistana*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Melo, M. F. V. (2005). Psicanálise e análise de discurso: interlocuções possíveis e necessárias. *Latin-American Journal of Fundamental Psychopathology on line*. Ano 5(1), 61-71.
- Merleau-Ponty, M. (2003). Maurice Merleau-Ponty. In I. Xavier (Org.), *A experiência do cinema: Antologia*. Rio de Janeiro: Graal.
- Metz, C. A. (1972). *Significação no cinema*. São Paulo: Perspectiva.
- Morgan, G. (2007). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In M. P. Caldas, & C. O. Bertero. *Teoria das organizações* (Série RAE Clássicos). Rio de Janeiro: FGV.
- Morgan, G. (2011). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Morin, E. (1980). *O cinema ou o homem imaginário*. Lisboa: Moraes.
- Munsterberg, H. (2003). Hugo Munsterberg. In I. Xavier (Org.), *A experiência do cinema: Antologia*. Rio de Janeiro: Graal.
- Nascimento, K. (1977). *Comunicação interpessoal eficaz: verdade & amor* (Série Desenvolvimento de Executivos). Rio de Janeiro: Incisa.
- Nova, C. C. da, & Copque, H. L. F. (2009). Cinema e psicologia processos psicológicos básicos à luz das teorias cinematográficas. *(Inter)Subjetividades*, 1(1), 1-69.
- Orlandi, E. P. (2012). *Análise de discurso – Princípios & procedimentos*. Campinas: Pontes.
- Rogers, C. R. (1983). *Um jeito de ser*. São Paulo: EPU.
- Rogers, C. R. (1999). *Tornar-se pessoa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Rose, D. (2002). Análise de imagens em movimento. In M. W. Bauer, & G. Gaskell, *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – Um manual prático* (5a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Sardinha, T. B. (2007). *Metáfora*. São Paulo: Parábola.
- Silva, A. B. (2010). A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

- Silva, F. M. (2011, outubro-dezembro). As dicotomias saussureanase suas implicações sobre os estudos linguísticos. *Revista de Educação, Linguagem e Literatura – Revelli*, 3(2), 38-55.
- Teixeira, I. A. C., & Lopes, J. S. M. (Orgs.). (2008). *A escola vai ao cinema*. Belo Horizonte: Autêntica.
- The King Speaks – The true story behind the film*. (2011). Executive Producer: Philip Armstrong-Dampier. Director: David Barrie. Richmond Hill, Ontario, Canada. BFS Entertainment & Multimedia Limited, 2011. 1 DVD (50 min.): B&W, son. color. Ingl. Documentary.
- Vanoye, F., & Goliot-Létet, A. (1994). *Ensaio sobre a análise filmica*. Campinas: Papirus.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2007). Arte cenográfica, vídeos, dramatizações e música no ensino de teoria das organizações. In E. Davel, S. C. Vergara, & D. P. Ghadiri (Orgs.), *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas.
- Vidal, M. C. B. (2006). *Do passado arcaico ao presente global na microssérie “O auto da compadecida”*. Apropriação e recriação: do teatro de Suassuna à televisão de Guel Arraes. Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Viegas, S. I. R. (2008). Olhar e memória na percepção cinematográfica. *Princípios: Revista de Filosofia*, 15(24), 31-44.
- Vogler, C. (1997). *A jornada do escritor: estruturas míticas para contadores de histórias e roteiristas*. Rio de Janeiro: Ampersand.
- Wood Jr., T. & Csillag, P. (2009). Estética organizacional. In T. Wood Jr. (Coord.), *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

### Film language: a communication metaphor for the discourse analysis in organizations

The objective of this research was to investigate the filmic language as a metaphor for communication for the analysis of the speeches in organizations. This is a qualitative research, with use of film analysis strategy. Data were collected by means of indirect and non participant observation, registered in observation protocol. It was used a strategy of discourse analysis of the personage of King George VI in the business/artistic film *The king's speech*; the documentary analysis of the documentary movie *The king speaks – “The true story behind the film”* and the content analysis of literary biography *The king's speech – “as a man saved the British monarchy”*. The results have reinforced that the use of film language, in this research, contributes to the understanding of the communication phenomenon in organizations. Its use creates the opportunity of simulation as from scenes that can be compared with data inserted into organizational context as metaphors, provided we are careful with the affective dimension involved in the process of filmic signification. Its utilization becomes convenient since it does not allow the choice of the film merely by the film and that there is an alignment between the movie chosen and the construct it intends to investigate.

**Keywords:** filmic language, communication, metaphors, discourse.

### Lenguaje filmico: una metáfora de la comunicación para el análisis de los discursos en las organizaciones

El objetivo en este estudio fue investigar el lenguaje filmico como metáfora de comunicación para el análisis de los discursos en las organizaciones. Es un estudio cualitativo en que se utiliza la estrategia del análisis filmico. Los datos fueron recopilados por medio de la observación indirecta y no participativa, registrados en protocolo de observación. Se llevaron a cabo el análisis de discurso del personaje del Rey Jorge VI, en la película comercial/ artística *El discurso del rey*; el análisis documental de la película documental *The king speaks – “The true story behind the film”*; y el análisis de contenido de la obra literaria biográfica *El discurso del rey – “Como un hombre salvó a la monarquía británica”*. Los resultados señalan que el uso del lenguaje filmico, en este estudio, contribuye a la comprensión del fenómeno de la comunicación en las organizaciones. Su uso crea la oportunidad de simulación a partir de escenas que pueden compararse con datos introducidos en el contexto organizacional, como metáforas, siempre y cuando se tenga cuidado con la dimensión afectiva involucrada en el proceso de significación filmica. Su utilización se hace conveniente, siempre que no se permita la selección de la película sin criterios, y que haya una alineación entre la película escogida y el constructo que se pretende investigar.

**Palabras clave:** enguaje filmico, comunicación, metáforas, discurso.