



HOLOS

ISSN: 1518-1634

holos@ifrn.edu.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia do Rio Grande do Norte

Brasil

D. Rezende, J. F.; D. Araújo, M. A.  
USO DO FILME MATRIX PARA O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO  
HOLOS, vol. 4, 2012, pp. 216-225

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Natal, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481549278017>

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

redalyc.org

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

## USO DO FILME MATRIX PARA O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

J. F. D. Rezende<sup>1</sup> e M. A. D. Araújo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, <sup>2</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
juliofdrezende@hotmail.com<sup>1</sup>

Artigo submetido em julho/2012 e aceito em agosto/2012

### RESUMO

Este artigo apresenta o uso do filme "Matrix" (1999) como uma metáfora e recurso estético para o ensino da administração. Esse filme foi utilizado como recurso pedagógico de ensino aprendizagem em cinco diferentes instituições de ensino no Rio Grande do Norte. Este trabalho se concentra na análise do primeiro filme da trilogia, na qual "Matrix" pode ser considerado um filme de forte apologia motivacional ao evidenciar a busca pelo autoconhecimento, porque apresenta elementos pertinentes à discussão sobre a liderança, a partir dos ensinamentos do personagem Morfeu, a

importância da construção do conhecimento e a consideração de atividades de ensino mais "práticas", como as simulações e os jogos de empresa, de modo a enfatizar a observação da experiência pessoal na aprendizagem. O filme evidencia a importância da atenção à consciência de modo a se valorizar não apenas o conhecimento, mas as emoções envolvidas na aprendizagem. Desse modo, os temas explorados contribuem para disciplinas relacionadas a gestão de pessoas e relacionados aos processos de mudança nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Matrix, ensino da administração, gestão de pessoas, mudança organizacional.

### USING THE MOVIE "THE MATRIX" TO TEACH BUSINESS MANAGEMENT

### ABSTRACT

This article presents the use of the movie "The Matrix" (1999) as a metaphor and esthetic resource for teaching business management. This movie was used as pedagogical resource at five academic institutions in Rio Grande do Norte State (Brazil). This work analyzes the first film of the trilogy. "The Matrix" can be considered a highly motivational film, evidenced by the search for self-knowledge. The motion picture exhibits elements that are pertinent to leadership. These are illustrated by the teachings of one of the central characters

Morpheus, regarding the importance of accumulating knowledge and more "practical" teaching activities, such as simulations and business games in order to observe the personal learning experience. The movie shows the importance of being aware, thereby valuing not only knowledge, but also the emotions involved in learning. Thus, the issues explored are of interest to employee management and its related application in order to be prepared for the processes of organizational change.

**KEY-WORDS:** The Matrix, business management teaching, employee management, organizational change.

## USO DO FILME MATRIX PARA O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

### INTRODUÇÃO

Na literatura administrativa tem crescido o reconhecimento na área acadêmica de que o enfoque estético pode ser extremamente útil para a construção de conhecimentos no campo gerencial (GAGLIARDI, 2001; DAVEL; VERGARA; GHADIRI, FISHER, 2004; MENDONÇA; GUIMARÃES, 2007; STRATI, 2007; GEORGE, 2009). Outras pesquisas (BARRETT, 2000; CUNHA, 2002; CAVALCANTI, 2004; ARANHA; GARCIA, 2005; FLACH; ANTONELLO, 2008) identificaram por sua vez o papel de outros recursos estéticos como a música para a compreensão das estratégias organizacionais. Outros, como George (2009) destacam as contribuições da poesia para compreensão dos processos organizacionais. Enquanto Taylor e Ladkin (2009) apresentaram importantes contribuições sobre como métodos baseados em artes podem ser ferramentas no ensino em administração. Nesse sentido, o presente artigo faz um relato de experiência relativo ao uso do filme Matrix como ferramenta complementar à atividade de ensino da administração em disciplinas como Comportamento Organizacional, Teoria das Organizações e Psicologia Aplicada à Administração. Este artigo se concentra na análise do primeiro filme da trilogia, como ferramenta de ensino e aprendizagem.

A idéia de associar o filme Matrix (1999) e a administração nasceu a partir da discussão desse filme como ferramenta de ensino aprendizagem em sala de aula nas disciplinas “Teoria das Organizações” e “Teoria da Administração” nos cursos de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Faculdade de Ciências Empresariais de Natal (FACEN), Faculdade Mater Christi e Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN (FACEX), no período de 2006 a 2011.

Percebe-se que, ao longo dos anos, vários estudiosos das organizações têm buscado compreender o funcionamento das organizações através do uso de metáforas. Morgan (1996) talvez tenha sido um dos teóricos organizacionais que exploraram com maior sucesso o uso das metáforas para a análise organizacional. De certo modo, tanto a arte como a natureza têm sido uma das maiores fontes de metáforas existentes atualmente. No que diz respeito à arte, o cinema tem se mostrado como uma importante expressão do imaginário popular e também instância produtora de novos elementos metafóricos. Talvez as pessoas estejam indo ao cinema numa tentativa de encontrar respostas aos seus problemas e expectativas através de mensagens e conselhos transmitidos de forma subliminar através dos mitos, símbolos, heróis, aventuras, romances, dramas e arquétipos.

O filme “Matrix” de autoria dos irmãos Andy Wachowski e Larry Wachowski é uma obra cinematográfica que apresentam uma grande variedade de símbolos, transbordando mitologia (REZENDE, 2007). Em Matrix se encontra a exploração de mitos como o eterno retorno, a jornada do herói, o escolhido, do julgamento, o processo de morte-renascimento, entre outros.

O filme Matrix mostra-se como útil também para entender as organizações na medida em que possibilita, de acordo com Morgan (1996), uma análise de múltiplas perspectivas, produzindo uma leitura-diagnóstico da situação que está sendo investigada, identificando pontos-chaves e provendo elementos de uma avaliação crítica do significado e da importância das diferentes interpretações efetuadas.

### DESENVOLVIMENTO

O uso de um filme como Matrix pode ser visto como uma ferramenta estética (HATCH, 2006) no ensino da administração. De acordo com Taylor e Ladkin (2009) e George (2009), o uso de métodos baseados em arte podem ser instrumentos para vencer barreiras cognitivas por parte daqueles que participam dessas intervenções.

Pesquisadores como Gagliardi (2001) e Wood (2001), enfatizam que talvez faça mais sentido, em algumas situações, caracterizar uma organização (ou realizar o ensino da administração) através de outros recursos narrativos como relato, poema, fotografia, crônica. Esses novos enfoques de análise organizacional começam a ser cada vez mais utilizados nos estudos organizacionais. Sendo possível observar um fortalecimento do campo de estudo do simbolismo organizacional, permanecendo o mesmo ativo quando se observa eventos permanentes como o ACSROS: *The Third Australasian Caucus of the Standing Conference on Organizational Symbolism*.

A abordagem estética busca explorar como artefatos distintos como peças de teatros, obras filosóficas, filmes distintos de uma teoria organizacional podem servir de metáforas para revelar novas compreensões para o entendimento dos fenômenos organizacionais. Para Strati (2007), o gerenciamento pode aprender usando formas artísticas como por exemplo, música, dança, contar histórias, desenho, pintura e escultura.

No uso do filme em sala de aula utiliza-se como uma primeira etapa, a introdução do filme com uma contextualização associada ao momento no qual transcorre a disciplina. Referente a este passo sempre se faz referência que o filme Matrix possui em seu personagem Neo a analogia de alguém que precisa adentrar em um universo de um conhecimento sensível.

Um segundo passo é a própria apresentação do filme em sala de aula na qual se espera que o aluno identifique alguns elementos que podem ser associados a disciplinas como Teoria das Organizações, Comportamento Organizacional e Psicologia Aplicada à Administração.

Uma terceira etapa transcorre com a discussão do filme na qual o professor procura identificar os elementos observados pelos alunos e apresenta seus pontos de vista sobre possíveis associações entre o filme e as teorias organizacionais. Nesta etapa, procura-se identificar alguns estados de consciência que tenham sido experimentados pelos observadores (BRAUD; ANDERSON, 1998), isto é tanto pelo professor quanto pelos alunos.

Pode-se notar que a perspectiva de investigação estética das organizações na teoria organizacional está atraindo cada vez mais a atenção de pesquisadores. Desse modo, a metodologia é de natureza qualitativa a partir do uso de outros recursos metodológicos diferenciados.

## DEFINIÇÃO DE MATRIX

A matriz é um instrumento da matemática que se baseia numa combinação de valores matemáticos. Modelos matriciais são utilizados para representar uma grande variedade de eventos que quando apresentados com grande complexidade poderiam representar a realidade que é percebida. Uma matriz que consiga construir uma realidade virtual como é conhecida hoje necessitaria de computadores de última geração baseados em inteligência artificial para reproduzir a realidade com perfeição.

Em relação ao filme, para Morpheus (Lawrence Fishburn), figura que se destaca como um mentor para Neo (Keanu Reeves) a Matrix se define da seguinte forma:

“A Matrix está em todo lugar. À nossa volta. Mesmo agora, nesta sala. Você pode vê-la quando olha pela janela... ou quando liga sua televisão. Você a sente quando vai para o trabalho ... quando vai à igreja... quando paga seus impostos. É o mundo que foi colocado diante dos seus olhos para que você não visse a verdade.”

Em Matrix as pessoas vivem em uma realidade que elas acreditam ser verdadeira, mas que na verdade é falsa. Trata-se de um realidade virtual projetada em suas mentes por máquinas (hardware e software) que desenvolveram uma inteligência artificial avançada ao ponto de dominar toda a humanidade.

As pessoas vivem normalmente sem saber que estão, a todo momento, sendo manipuladas por um sistema ideológico. Se a observação for ampliada, percebe-se que existe alguém manipulando, alguma organização, determinadas regras, leis, estereótipos, ou por todo o sistema.

Do ponto de vista sociológico, a Matrix apresenta-se como uma metáfora de um sistema social controlado por leis e instituições que legislam a respeito dos indivíduos, da população. No filme, o agente Smith se empenha para que a ordem do sistema seja mantida. Smith monitora para que ninguém quebre a ordem estabelecida. A polícia e as leis parecem sempre as mesmas em qualquer lugar.

O filme "Matrix" ressalta um planeta Terra dominado por máquinas. Eis que surge um grupo de revoltosos que não aceitam a condição de serem alienados em um sistema e se revoltam contra essa condição. O líder desse grupo é Morpheus, que se empenha em libertar Neo da realidade que o aprisiona.

O processo de libertação de Neo é complexo e repleto de nuances implicando que ele passe a ver a realidade de uma outra forma e este precisando mergulhar no seu inconsciente para descobrir as barreiras a sua libertação, amadurece psicologicamente e crescer espiritualmente. Neo se revela como um grande líder a partir dos ensinamentos de Morpheus e dos treinamentos a bordo da Nave Nabucodonosor. É da Nave Nabucodonosor que Neo realiza suas imersões no mundo da Matrix. Percebe-se Nabucodonosor como um símbolo passível de muitas interpretações e um subsídio para se pensar a teoria organizacional. Está na dinâmica como se apresenta o desenvolvimento dos relacionamentos de Neo com a equipe de Nabucodonosor, um bom exemplo para entender as dinâmicas organizacionais.

Nabucodonosor é uma nave que representa o mundo real sem fantasias, uma oposição ao mundo visto e conhecido na Matrix. O ano do contexto em que Nabucodonosor está inserido é 2199, duzentos anos após a era comum.

Nabucodonosor é um hovercraft fabricado em 2069, de onde são transmitidos sinais piratas para dentro da Matrix. Nabucodonosor possui equipamentos que permitem que os seus tripulantes sonhem e se projetem na realidade virtual da Matrix. O hovercraft é um veículo que desliza sobre a superfície sem praticamente tocar nela, não importando se trata de água, barro, asfalto ou gelo. Nabucodonosor assim apresenta características anfíbias, elemento esse que possui uma profunda conotação simbólica, como aquilo que circula entre o concreto (a realidade) e o fluído (a subjetividade).

## POSSÍVEIS SUBSÍDIOS DO FILME MATRIX PARA PENSAR A GESTÃO

A adoção desse filme no curso de administração ocorreu por identificar muitos subsídios e metáforas para se discutir a teoria organizacional e enfoques como a gestão de pessoas. A experiência apresentou uma boa participação e interesse dos alunos. Tendo em vista a necessidade de sistematizar esses debates, estabelecer orientações, expandir essas discussões e socializar esse conhecimento, foi elaborado o presente trabalho.

## ASSOCIAÇÕES ENTRE MATRIX E GESTÃO DE PESSOAS

"Matrix" pode ser considerado um filme de forte apologia motivacional. É possível extrair várias mensagens que estimulam o indivíduo a perseguir um "sonho" de ser um indivíduo melhor. O que está implícito no filme é uma busca pelo autoconhecimento, pelo desenvolvimento psicológico ou de amadurecimento.

Indivíduos que apresentam uma preocupação com o equilíbrio psicológico são pessoas que possuem chances de apresentarem um maior equilíbrio entre as suas dimensões biológica, psicológicas e sociais. Pessoas com esse perfil estão mais aptas a terem uma vida de mais plenitude e criatividade. São pessoas mais saudáveis e portanto, mais produtivas.

Muitas organizações valorizam pessoas “bem resolvidas”, que possuem uma harmonia em suas várias dimensões. Existem aquelas organizações que estimulam os seus funcionários a se autodesenvolverem. Quando Morpheus diz “Não pense que é, saiba que é” está estimulando Neo a se libertar de determinados conceitos. Está implícito nessa frase o potencial que cada ser humano representa; o poder que ele tem para contribuir com uma organização; a tomada de consciência de que cada indivíduo é um ser criativo, bastando apenas se conectar à fonte universal da criatividade.

Funcionários em uma organização precisam reconhecer seus limites. Saber quem são, tornar claro para a organização de que forma podem contribuir para o seu funcionamento. O conhecer dos seus limites e dos potenciais humanos é uma jornada individual, as organizações não têm gerência sobre isso. Cabe às organizações apenas estimular esse processo e esperar que alguns de seus funcionários consigam encontrar esse esclarecimento.

Na análise das relações de poder verifica-se que as organizações, cada vez em maior número, têm buscado delegar aos seus funcionários uma crescente parcela de poder. Esta técnica foi definida por Blanchard, Carlos e Randolph (1996) como *empowerment*. Esta definição está relacionada ao ato de os funcionários terem poder de decidir e terem suas iniciativas.

O *empowerment* é um processo através do qual os gerentes, gradualmente, transferem às equipes de trabalho a responsabilidade e autoridade – condições essenciais para um desempenho superior. Desse modo é possível perceber a adoção de técnica de empoderamento na organização Nabucodonosor.

## ASSOCIAÇÕES ENTRE MATRIX E A LIDERANÇA

É interessante observar como Morpheus comanda a nave Nabucodonosor. Observa-se que na nave cada membro da tripulação tem uma função muito bem definida. Um não interfere na atividade do outro e sabe exatamente a sua responsabilidade, mas isso não significa que eles possuam habilidades genéricas de combate.

Morpheus possui a capacidade de liderar o seu grupo em um ambiente de grande complexidade. Líderes como Morpheus conseguem desenhar o caminho a ser seguido pela organização em um universo complexo. A liderança é que dá sentido ao funcionamento das organizações. A liderança seria uma luz em um caminho de escuridão de um mundo destruído pela Matrix. O líder tem que ver além das outras pessoas. Deve ser um visionário com os pés no chão. Morpheus parece apresentar essa capacidade.

Percebe-se que Morpheus se apresenta como um tipo de autoridade carismática junto ao pessoal de sua equipe. Em relação ao tipo de contrato psicológico mantido entre Morpheus e sua tripulação, comprehende-se, de acordo com a classificação de Etzioni (1967), uma expressão como de poder normativo. Este tipo de classificação se caracteriza por ser estabelecida através da utilização do prestígio, da estima, de recompensas simbólicas. O contrato de poder pode se apresentar de três formas (ETZIONE, 1967): 1) poder coercitivo - que é exercido através da força, das sanções e da violência; 2) poder manipulativo – baseado num controle estabelecido através de trocas e recompensas e 3) poder normativo, já explicitado anteriormente.

Maximiano (2000) destaca a existência de três tipos de envolvimento que variam conforme a intensidade, podendo ir de um tipo de alienação ao comprometimento. No tipo de envolvimento alienatório, as pessoas não se envolvem com os processos organizacionais, elas estão alienadas. Há ainda o tipo de envolvimento calculista, que se constitui num tipo de obediência conseguida através de uma expectativa por parte de quem oferece um determinado tipo de trabalho.

Talvez o tipo de envolvimento que a maioria das organizações busca é o do tipo moral. O envolvimento moral consiste em um comprometimento totalmente oposto à alienação. Por essa perspectiva as pessoas se envolveriam porque confiam nos objetivos da organização. As pessoas que

trabalham nesse tipo de organização acham interessante o tipo de atividade que desenvolvem e sabem que o seu trabalho é importante para o sucesso da organização. De acordo com Maximiano (2000) esse tipo de obediência necessita de uma autoridade carismática. Percebe-se que o tipo de envolvimento estabelecido na nave Nabucodonosor é do tipo moral.

Nota-se que Morpheus apresenta algumas características-chave de líderes carismáticos, segundo Robbins (1999, p. 233): autoconfiança; uma visão; capacidade de articular a visão; fortes convicções sobre a visão; comportamento fora do comum; percebidos como agente de mudança; e sensibilidade ao ambiente.

### **LIÇÕES DE “MATRIX” AO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Há uma ênfase especial na importância do desenvolvimento de pessoas para o sucesso de um empreendimento e para atingir determinados objetivos. O treinamento pode ser um instrumento de sensibilização dos indivíduos que às vezes apresentam resistência em aceitar novos conhecimentos.

No treinamento algumas regras podem ser distorcidas, outras podem ser quebradas. No treinamento de combate de Morpheus no hovercraft Nabucodonosor, ficam evidentes as qualidades de adaptação e improvisação para um bom lutador ou para um bom colaborador das organizações. Muitas vezes o problema não está na técnica, mas no estado mental. É necessário que o indivíduo consiga dominar os seu estado mental, seja em uma luta marcial, seja na gestão de uma organização. Cada vez mais os treinamentos organizacionais apresentam uma maior preocupação em colaborar com que o indivíduo perceba o seu estado mental, o seu estado de consciência, auxiliando-o a combater o estresse.

Deve-se ter cuidado na seleção de profissionais que farão parte de uma equipe de trabalho. Muitas vezes a maior parte dessas pessoas não está preparada para se libertar do Sistema. Estas mantêm uma dependência tão grande que tentarão defender o sistema, pois elas acreditam nas suas regras e valores. Esse tipo de indivíduo dificilmente consegue pensar de forma a romper com um paradigma. Geralmente pensa de forma a reproduzir o que observa no dia-a-dia e não possui uma capacidade de inovar e ver a realidade de outra maneira.

O local de treinamento na Nave Nabucodonosor é conhecido como Constructor. O Constructor é uma espécie de escola. Lá Neo aprende várias técnicas que serão úteis na sua jornada heróica. O filme Matrix apresenta algumas dicas sobre o local de treinamento: a) ser uma arena de debate dos problemas organizacionais; b) não ceder às pressões de curto prazo existentes na organização; c) adaptar-se às diferenças de cada grupo; d) acompanhar as tendências teóricas, de mercado e de interesses dos grupos.

### **JOGOS DE EMPRESA E SIMULAÇÕES EMPRESARIAIS EM “MATRIX”**

Os jogos de empresa estão em uso nas organizações e como uma ferramenta de apropriação de conhecimentos gerenciais a bastante tempo (ANDINGLER, 1958). Em “Matrix”, o software de realidade virtual Constructor funciona como um jogo de empresa. No Constructor é reproduzida uma simulação do mundo real em um ambiente de realidade virtual. As simulações e testes se caracterizam por ajudar ao treinando a lidar melhor com a realidade que poderá ser experienciada num futuro breve ou distante.

Tanto para o sucesso de Neo como para uma estratégia empresarial, o treinamento e a simulação se mostram como recursos muito importantes. A simulação pode antecipar situações e preparar os competidores para lidarem melhor com situações futuras.

O Constructor é um programa de carregamento que desenvolve a projeção mental de qualquer objeto. Qualquer objeto pode ter o seu programa carregado. No Constructor o que se tem agora é uma auto-imagem residual. Essa auto-imagem é uma projeção mental do eu-digital. O Constructor é uma tecnologia que faz as pessoas adentrarem numa realidade virtual.

Gramigna (1993, p. 9) defende que os jogos de empresa apresentam as seguintes características fundamentais: 1) possibilidade de modelar a realidade da empresa; 2) papéis claros; 3) regras claras; 4) condições de ser um jogo atrativo e envolvente.

No Constructor tudo se mostra tão real para Neo que mais parece uma ilusão. Morpheus então questiona: "Mas o que é exatamente real? Se você pode sentir o gosto, o cheiro, o toque, ver, sentir, então "real" são sinais elétricos que são interpretados pelo seu cérebro. Se seu cérebro entende estas projeções como estímulos elétricos, por que isto não poderia ser considerado real?".

### **O FILME "MATRIX" E LIÇÕES A UM ENFOQUE "SUBSTANTIVO" DA GESTÃO**

No filme pode-se associar a idéia do indivíduo como sendo uma espécie de pilha que alimenta as organizações. O ser humano é o principal elemento da organização. O humano é quem realmente "alimenta" o funcionamento da empresa. Ao mesmo tempo que é enfatizado esse tipo de perspectiva há neste aspecto algo passível de crítica ao passo que se observa uma ótica utilitarista do ser humano. Será que as organizações existem apenas para "sugar" as energias de seus funcionários? Tal perspectiva se assemelha muito ao enfoque taylorista que observa os funcionários comuns como responsáveis apenas pelo trabalho não-intelectual, cabendo aos gestores a capacidade de pensar as soluções e estratégias organizacionais.

Os rebelados contra a Matrix são partidários de uma proposta semelhante à da escola humanista que defende a valorização dos funcionários muito além da sua capacidade de fazer, mas levando em consideração principalmente a sua capacidade de saber, de opinar, de colaborar para o funcionamento das organizações.

A idéia de a Matrix ser um mundo dos sonhos gerado por computador feito para controlar e transformar o ser humano em uma pilha é uma idéia semelhante ao modelo militar pelo qual havia a separação entre os que pensam e os que devem obedecer. A eficácia estava em, segundo Aktouf (1996, p. 31), "tratar o empregado como uma espécie de instrumento passivo, do qual não solicitamos nada além da execução estrita e rápida do que lhe pedimos."

Em uma visão taylorista o empregado é uma forma particular de instrumento que deve ser rentável e sempre executor do que lhe é indicado, obedecendo a uma rotina de trabalho. O trabalho se caracteriza por utilizar somente força muscular.

A idéia do ser humano como pilha está diretamente ligada aos principais pilares que apóiam o pensamento administrativo dominante e clássico, que são: a disciplina, a ordem, a obediência, a hierarquia, as diferenças de status, a separação dos papéis de concepção e de realização, o individualismo, a crença na administração científica baseada em ferramentas sofisticadas e a crença no crescimento indefinido. A Teoria X de McGregor validou que o empregado é indigno de confiança, sem capacidade intelectual e incapaz de participar eficazmente. Dessa forma o funcionário nunca era consultado (MAXIMIANO, 2000).

É válido reforçar que o posicionamento adotado na nave Nabucodonosor está associado a uma visão oposta à visão taylorista. A proposta que é estabelecida no hovercraft Nabucodonosor é de uma administração substantiva. O termo "substantivo" está relacionado a sujeito e subjetivo. Dessa forma, há uma clara preocupação nesta abordagem de estudar o indivíduo na organização, entendendo-o enquanto objeto de estudo fundamental para se compreender e se poder pensar no desenvolvimento de uma teoria organizacional de horizontes mais completos e complexos. Para Guerreiro Ramos (1989), a perspectiva taylorista de acreditar que recompensa financeira é suficiente enquanto elemento motivador é simplista, sendo o homem um ser complexo e de necessidades complexas, que vão além dos limites econômicos. Percebe-se que o relacionamento da equipe da Nave Nabucodonosor como baseados muito mais num

comprometimento do tipo ideológico que simplesmente baseado numa motivação de remuneração. Tudo indica que a equipe de Nabucodonosor acredita nos objetivos da organização.

### **FONTES PARA A REFLEXÃO SOBRE A GESTÃO DA MUDANÇA E A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Entre as várias metáforas que o filme Matrix explora é possível encontrar subsídios para se auxiliar na reflexão sobre os processos de gestão da mudança e temas associados como inovação organizacional, caos, complexidade e auto-organização. Na verdade o que o filme reforça é a necessidade de usar outros recursos além da racionalidade para o gerenciamento de uma organização. Alguns ensinamentos que ficam evidentes dizem respeito à necessidade de improvisação e quebra de convenções nas organizações. Esses elementos são extremamente importantes para as organizações se adaptarem e anteciparem os desejos do mercado através de ações inovadoras. Porque Nabucodonosor transmite os sinais piratas para dentro da Matrix. A idéia de a nave Nabucodonosor manda mensagens piratas para dentro da Matrix está associada ao fato de as empresas, para sobreviverem, lançam constantemente produtos inovadores.

Na nave existe um traidor, portador do poder de trazer caos ao sistema e contribuir com elementos de desordem a um ambiente que está ordenado. Cypher, o traidor, traz a possibilidade da morte, da desordem, à tripulação de Nabucodonosor. A traição mostra-se como um evento que transtorna e transforma, exigindo de quem sofre a ação a existência de um comportamento de adaptabilidade e visão complexa.

A complexidade está presente também quando se busca associar a tradição e a renovação. O mundo é de uma complexidade cada vez maior. Um ambiente de maiores distâncias entre o moderno e o tradicional. Nas empresas mostra-se necessária uma visão dialógica (MORIN, 1999) que dê conta da multivariiedade de fatores que estão presentes na vida diária das organizações.

Entre outras ameaças a Morpheus e sua equipe encontram-se os agentes, programas conscientes que têm como principal líder o agente Smith. Destaca-se também a ameaça das lulas, máquinas que buscam a nave Nabucodonosor para destruí-la. São essas variedades de fatores que dão a Nabucodonosor e a sua tripulação um ambiente de imprevisibilidade, caos, e complexidade.

Em um ambiente complexo, onde as ameaças surgem de onde menos se espera, os colaboradores devem estar motivados para trabalhar como pessoas responsáveis pela identificação dessas ameaças e solucionadores em potencial desses problemas. Na Nave Nabucodonosor, assim como em qualquer embarcação, cada um sabe muito bem sua função. Morpheus delega poder àqueles que trabalham com ele. Apesar disso todos possuem uma função de combatentes que lutam pela sobrevivência da embarcação que significa a sua própria sobrevivência.

### **CONCLUSÃO**

O filme Matrix, ao enfatizar a busca de Neo pelo seu processo de individuação, possibilita que se aproveite esse elemento para pensar como as organizações têm ou não promovido oportunidades de crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores. Essa preocupação está presente desde o momento em que Neo é apresentado à tripulação da nave Nabucodonosor em um processo de socialização. Essa tem se mostrado em um tema para debate em sala de aula com elevada participação dos alunos.

Percebe-se que talvez Matrix se destaque principalmente como um filme que forneça subsídios para discutir a busca pelo autoconhecimento do ser humano que mergulha em seu inconsciente, mas mostra-se também útil para fomentar discussões em várias áreas do saber. Muitas são as possibilidades de leitura do filme. Podem-se estabelecer comparações úteis às discussões no âmbito sociológico,

filosófico, psicológico e organizacional. Nesse sentido, o estudante se sente motivado a refletir sobre suas próprias motivações em relação ao curso, suas escolhas e quanto ao estudo das teorias organizacionais.

Ao final do filme, Neo realiza uma série de promessas relacionadas à libertação daqueles que estão aprisionados dentro de Matrix. Neo deseja um mundo sem limites, sem tantas regras. Deseja um mundo em que tudo é possível. Na última cena, Neo aparece voando como se fosse o Super-Homem e apresenta a seguinte mensagem: “Aonde vamos agora é uma escolha que eu deixo para você”.

Nesse sentido, o filme se destaca como um convite para se olhar de forma diferente o contexto organizacional. É imperativo olhar essa realidade de forma crítica, questionando-a. Somente atentos é possível perceber o que está acontecendo de errado e se libertar da alienação, realizando um encontro com a liberdade. Olhar de forma diferente a realidade representa uma atitude que necessita de algumas qualidades como coragem, compromisso com a verdade, ética, sacrifícios e responsabilidade. Indivíduos com essas qualidades são poucos e heróis. Mas, esse indivíduo pode ser qualquer um. Para saber quem é o escolhido basta perguntar a si mesmos: quero ser livre ou quero ser escravo? Pode-se ser escolhido para ser livre? Dessa forma o filme Matrix apresenta-se como um convite para quebrar formas paradigmáticas de pensamento e prisões de modelos mentais.

Espera-se que este artigo estimule a percepção do quanto o filme Matrix pode ser utilizado como um instrumento de ensino e aprendizagem para o entendimento das organizações. Matrix se aprofunda principalmente nos impactos da tecnologia no cotidiano, dos embates entre a realidade individual e o mundo organizacional, as relações de poder na organização, entre outros aspectos.

Constata-se que esse artigo contribui para que pesquisadores e professores discutam a temática das relações entre o filme Matrix e a teoria organizacional, apesar de tanto a teoria organizacional como a análise do filme serem temas inesgotados neste artigo.

Ressalta-se que de modo geral, o uso do filme Matrix como uma analogia para ensinar a administração foi bem recebido pelos alunos de graduação que se identificam com a linguagem televisiva, midiática.

## REFERÊNCIAS

1. AKTOUF, O.. *A Administração entre Tradição e Renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
2. ANDLINGER, G. R. *Business games: play one*. In *Harvard Business Review*, Boston: Harvard University, v. 36, n. 2, p.115-125, mar.-apr., 1958.
3. ARANHA, E. A., GARCIA, N. A. P.. *Improvisação organizacional, jazz e as representações do tempo na organização*. In *Revista Gerenciais*. São Paulo, v. 4, p. 79-87, 2005.
4. BARRETT, F.. *Cultivating an Aesthetic of Unfolding: Jazz Improvisation as a Selforganizing system*. In Heather Höpfl and Stephen Linstead (eds.), *The Aesthetics of Organization*. London: Sage Publications Ltd, 2000.
5. BLANCHARD, C., RANDOLPH. *Empowerment exige mais do que um minuto*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
6. BRAUD, W., ANDERSON, R.. *Transpersonal research methods for social sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
7. CAVALCANTI, B. S.. *Da modelagem à improvisação: reinterpretando a modelagem organizacional*. PAP-Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 38, n. 4, jul./ago, p. 589-611, 2004.

8. DAVEL, E., VERGARA, S., GHADIRI, S., FISHER, T.. Revitalizando a Relação Ensino-Aprendizagem em Administração por meio de Recursos Estéticos. In ENANPAD 2004.
9. ETZIONI, A. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1967.
10. FLACH, L., ANTONELLO, C. S.. Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: Reflexões a partir da Metáfora da Improvisação no Teatro e na Música. In ENANPAD, 2008.
11. GAGLIARDI, P.. Explorando o lado estético da vida organizacional. In Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Nord. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001 (volume 2).
12. GEORGE, Alan. The aesthetic in practice with particular reference to play and poetics. University of Bath, 2006.
13. GRAMIGNA, M. R. M.. Jogos de empresa. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
14. GUERREIRO RAMOS, A.. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1989.
15. HATCH, M. J., CUNLIFFE, A. L.. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford: Oxford University Press, p. 324-341, 2006.
16. KELMER, R.. Amplificando Matrix: o drama de Trinity. In <http://www.fortalnet.com.br/rkelmer/rkmatrix.htm>, 2000.
17. MAXIMIANO, A. C. A.. Teoria da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
18. MENDONÇA, J. R. C. M., GUIMARÃES, F. P.. Do Quadro aos “Quadros”: o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. In ENpeq, 2007.
19. MORGAN, G.. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
20. MORIN, E.. Ciência com consciência. 3. ed. – Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
21. REZENDE, J. F. D.. Matrix e a administração transpessoal. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
22. ROBBINS, S. P.. Comportamento organizacional. 8. ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, Editora S.A., 1999.
23. SENGE, P. M.. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
24. STRATI, A.. Organização e estética. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
25. TAYLOR, S. S., LADKIN, D.. Understanding arts-based methods in management development. In Academy of Management Learning & Education, Vol. 8, No. 1, p. 55-69, 2009.
26. WEBER, M.. Economia y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.